

La Venture Philanthropy

Introduzione: dalla filantropia tradizionale alla Venture Philanthropy

Gli Stati Uniti sono un Paese in cui le istituzioni statali, in nome di principi di libertà e concorrenza, hanno lasciato che in molti settori tradizionalmente presidiati dal Pubblico - sanità, scuola, trasporti - operassero società private.

È stato naturale che in una società di questo tipo si siano sviluppate rapidamente associazioni, fondazioni e organizzazioni nonprofit: questi soggetti hanno infatti l'obiettivo di difendere gli interessi di quei cittadini che rimangono esclusi dai programmi sociali, culturali ed educativi gestiti dai privati.

Il settore nonprofit americano rappresenta un punto di riferimento per tutto il nonprofit internazionale, proprio perché nel corso degli anni ha dovuto continuamente aggiornarsi, trovando soluzioni innovative in tutti quei campi che sono sempre meno presidiati dallo Stato.

Negli Stati Uniti le fondazioni filantropiche forniscono solo il 12.9%¹ delle risorse di cui dispone il settore nonprofit.

Le fondazioni - oltre a rappresentare una delle percentuali relative più alte al mondo - svolgono tuttavia un ruolo decisivo nello sviluppo di programmi sociali e nel coordinamento delle organizzazioni nonprofit.

Il contributo delle fondazioni americane non si esaurisce con le donazioni (che nel 1996 hanno superato gli 11.8 miliardi di dollari²): esso consiste anche in ricerche di supporto, valutazioni, studi relativi al miglioramento e all'innovazione dei sistemi e delle pratiche delle nonprofit.

¹ Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toepler, S. Wojciech Sokolowski, 1999, *Global Civil Society*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

² Christine W. Letts, William P. Ryan, Allen Grossman, 1998, *High Performance Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.

Attraverso ricerche, conferenze e pubblicazioni si cerca di creare una comunità che sia interessata allo sviluppo di programmi sociali sempre più innovativi.

Il tradizionale sistema di finanziamento, basato su donazioni brevi e di piccola entità, ha però impedito che le organizzazioni nonprofit sviluppassero quelle capacità organizzative necessarie ad una crescita costante e duratura.

Per tutti gli anni '60, il ruolo delle fondazioni è stato legato al settore pubblico. Esisteva una sorta di tacito accordo per cui le fondazioni si occupavano della ricerca e dello sviluppo di progetti innovativi, mentre il governo si assumeva l'onere di implementare i nuovi programmi nelle varie agenzie di stato.

Il rapporto cambiò dopo una serie di riforme del 1969, che avevano l'obiettivo di rendere le fondazioni più responsabili delle risorse di cui disponevano.

La conseguenza fu che le fondazioni cominciarono a dedicarsi esse stesse all'implementazione dei programmi, e a cercare di investire in quelle organizzazioni nonprofit che proponevano progetti di successo.

Questo sistema di finanziamento – in cui le risorse passano direttamente dalle fondazioni alle organizzazioni nonprofit - è proseguito fino a oggi.

Il rapporto si è fondato per anni sulle possibilità di successo di un determinato programma, poco importa se un'organizzazione sarà in futuro in grado di sviluppare altri programmi di successo.

Nell'ultimo decennio il settore nonprofit americano ha invece subito un radicale mutamento: ci si è infatti resi conto che la maggior parte delle risorse messe a disposizione del settore veniva investita nella progettazione, nello sviluppo e nella realizzazione dei progetti, mentre veniva trascurata l'importanza di una struttura organizzativa solida.

Tenendo presente queste necessità, l'intero settore si è mobilitato alla ricerca di soluzioni che potessero risultare più efficaci. E' nato così un nuovo approccio alla filantropia: la "Venture Philanthropy".

Con Venture Philanthropy si intende l'applicazione di alcune pratiche tipiche del settore forprofit alla gestione delle organizzazioni nonprofit.

Questa nuova corrente di pensiero si ispira ad alcuni principi che governano i rapporti tra i fondi d'investimento e le imprese da essi partecipate; si è infatti constatato che diverse caratteristiche che contraddistinguono le loro relazioni sono presenti anche nel rapporto tra fondazioni e organizzazioni nonprofit.

Le fondazioni e i fondi venture capital sono accomunati da alcuni aspetti: entrambi devono selezionare organizzazioni o imprese di valore che abbiano prospettive di successo e che siano condotte in modo efficiente; entrambi sono responsabili nei confronti di terze parti che forniscono le risorse finanziarie.

Queste affinità dimostrano come le due parti non siano così lontane, e come le fondazioni filantropiche - compatibilmente con i propri obiettivi e con le proprie missioni - possano introdurre pratiche e processi tipici dei fondi venture capital.

Coloro che possiamo considerare i pionieri di quest'approccio sono quei giovani imprenditori che, dopo esperienze di grande successo nel mondo della new economy, hanno voluto applicare le proprie conoscenze alla gestione dei progetti e delle missioni sociali, costituendo fondazioni ispirate alla venture philanthropy.

Caratteristiche delle fondazioni venture philanthropy

Gli aspetti dei venture capital funds che le fondazioni hanno implementato nei propri processi riguardano³:

- 1 criteri d'investimento,
- 2 relazione tra investitori e beneficiari,
- 3 valutazione dei risultati attraverso sistemi metrici,
- 4 durata ed importo dell'investimento (si intende donazione)
- 5 strategie di uscita.

³ Paul Shoemaker (direttore esecutivo del fondo sociale Social Venture Partners Seattle), 2001, "Adventures in Venture Philanthropy: What Works and What Doesn't", in *Responsive Philanthropy*.

Le nuove soluzioni hanno l'obiettivo di creare organizzazioni efficienti, capaci di continuare le proprie missioni anche nel momento in cui vengono meno alcune risorse finanziarie.

1 Criteri d'investimento

I rischi che le fondazioni tradizionali affrontano quando finanziano le organizzazioni nonprofit sono pressoché nulli. Il fallimento o il successo di un progetto finanziato incide poco sulle valutazioni finali dell'operato di una fondazione. Non sono previsti né aumenti di salari, né promozioni in relazione ai risultati ottenuti.

Coloro che lavorano a contatto con le organizzazioni sono poco stimolati a conoscere e ad apprendere i meccanismi che regolano la vita di una nonprofit, e quindi non sono capaci di eseguire controlli approfonditi.

Contrariamente ad un fondo venture capital, le fondazioni possono crescere e prosperare nonostante le scarse prestazioni delle nonprofit in cui hanno investito.

L'approccio che mostrano le fondazioni ispirate ai principi della venture philanthropy consiste nella volontà di costruire un rapporto più profondo con le nonprofit che vengono finanziate. L'obiettivo è quello di dotare le nonprofit delle capacità organizzative necessarie per poter affrontare in modo efficace e duraturo le proprie missioni sociali.

Il principio che sta alla base delle decisioni di finanziamento è la volontà di rendere le organizzazioni nonprofit capaci di sviluppare efficaci strategie di intervento sociale. L'obiettivo è quello di creare presso le organizzazioni quelle strutture che facilitino l'impatto sociale di ogni progetto.

Di conseguenza, la tendenza delle fondazioni VP è quella di selezionare le organizzazioni che in passato abbiano dimostrato efficienza e che siano disposte ad instaurare un lungo rapporto con la fondazione..

In una ricerca condotta dalla Community Wealth Ventures⁴ relativa alle 37 maggiori fondazioni VP del Paese, emerge che quasi la metà (17) investe in programmi di assistenza ai giovani, un quarto (9) concentra le proprie risorse in programmi di inserimento nel mondo del lavoro, il resto non ha particolari preferenze.

Inoltre, la maggior parte delle fondazioni VP (22) utilizza un processo ibrido nella selezione delle organizzazioni da finanziare.

Al tradizionale sistema che prevede la valutazione di richieste non sollecitate, viene affiancata la ricerca di organizzazioni che abbiano particolari caratteristiche.

Solo 7 fondazioni VP hanno preferito investire esclusivamente in organizzazioni da loro selezionate. In tutte le fondazioni VP le nonprofit candidate vengono sottoposte ad un attento processo di valutazione, e la decisione finale di finanziamento viene presa da un comitato interno, sulla base di specifici criteri di selezione.

2. Relazione tra donatori (fondazioni) e beneficiari (organizzazioni)

Il tradizionale rapporto tra fondazioni e organizzazioni nonprofit conosce il suo atto fondamentale nel momento in cui viene eseguito il finanziamento.

Le fondazioni hanno sempre mantenuto un certo distacco dall'operato delle organizzazioni, stando sempre attente a non interferire in attività di cui non hanno mai avuto grandi conoscenze. Al limite, hanno preferito ingaggiare consulenti esterni per risolvere problemi di ordine logistico-organizzativo.

Questo tipo di rapporto, favorito anche dalla poca inclinazione delle nonprofit ad esternare i propri problemi, ha precluso alle fondazioni la possibilità di acquisire informazioni che avrebbero potuto accrescere l'efficacia e l'efficienza dei progetti finanziati.

⁴ Community Wealth Ventures è un istituto che conduce ricerche sul settore nonprofit.

L'approccio che propongono le fondazioni VP comporta - oltre che un sostegno finanziario - anche un supporto di capitale umano e di tecnologia. I rischi e i problemi delle nonprofit vengono quindi condivisi con i propri finanziatori.

Risulta fondamentale, per cominciare una relazione positiva, la volontà di conoscere a fondo i vantaggi che tale rapporto può portare a ciascuna parte.

Da un lato le organizzazioni devono:

- mettere a disposizione tutte le informazioni possibili
- esternare le proprie inefficienze
- dare la possibilità alla fondazione di intervenire in modo efficace

Dall'altro lato, le fondazioni devono:

- mettere a disposizione tutte le proprie risorse
- non imporsi nei processi decisionali della nonprofit finanziata
- saper riconoscere i limiti del proprio ruolo cercando di imparare ed accrescere le proprie conoscenze.

Nella fase iniziale è opportuno che la fondazione spieghi come intende operare, i sistemi attraverso cui intende accrescere le capacità dell'organizzazione, il tipo di comunicazione richiesta.

Come afferma Jed Emerson, direttore dell'istituto di ricerca filantropica ad Harvard, “ il primo anno deve servire a costruire un rapporto di estrema fiducia, conoscere a fondo il proprio interlocutore, definire le competenze e i ruoli. È solo in questo modo che le organizzazioni possono vincere la naturale diffidenza nei confronti di terzi ed aprirsi esternando le inefficienze e i problemi. Tutto ciò comporta un dispendio di tempo e di energie notevole, ma nel lungo periodo risulta decisivo per la riuscita dei progetti.”

Nonostante i rapporti tra le fondazioni VP e le organizzazioni presentino diverse sfumature, vi sono alcune caratteristiche comuni:

- il portafoglio delle organizzazioni finanziate non supera quasi mai le 10 unità. Questo, consente alle fondazioni di conoscere più a fondo le nonprofit e di poter investire le proprie risorse in modo più efficiente.
- Spesso i membri delle fondazioni assumono incarichi di rilievo nelle organizzazioni in cui investono. Lo scopo è quello di essere più rapidi ed incisivi nei propri interventi.
- Oltre a fornire assistenza strategica attraverso i propri membri, le fondazioni coinvolgono i finanziatori privati nell'assistenza alle nonprofit. Vengono organizzati gruppi a seconda del tipo di sostegno richiesto tenendo in conto delle esperienze professionali di ciascuno.

Facendo riferimento alla ricerca condotta dalla Community Wealth Ventures, delle 37 fondazioni VP analizzate, 31 forniscono assistenza strategica diretta accompagnata dall'intervento dei finanziatori privati; la metà, inoltre, afferma di avvalersi di consulenze da parte di terzi. Il tempo medio impiegato nell'assistenza a ciascuna organizzazione varia da un minimo di 150 a un massimo di 600 ore all'anno.

Un dato da sottolineare, che indica quanto giovane sia il settore della Venture Philanthropy, è quello relativo ai dipendenti a tempo pieno (grafico 1): più della metà delle fondazioni VP (22) ne impiega 3 o meno, 9 fondazioni VP dichiarano di impiegarne dai 3 ai 5, 6 fondazioni VP si avvalgono di più di 5 dipendenti a tempo pieno.

Le ragioni che spiegano questi numeri sono da una parte la recente formazione: delle 37 fondazioni VP, il 75% risultano costituite dopo l'1 gennaio 1999. Dall'altra è importante sottolineare come le fondazioni VP che impiegano meno

dipendenti sono quelle che si avvalgono maggiormente del sostegno e dell'assistenza dei finanziatori privati.

Impiegati per fondo

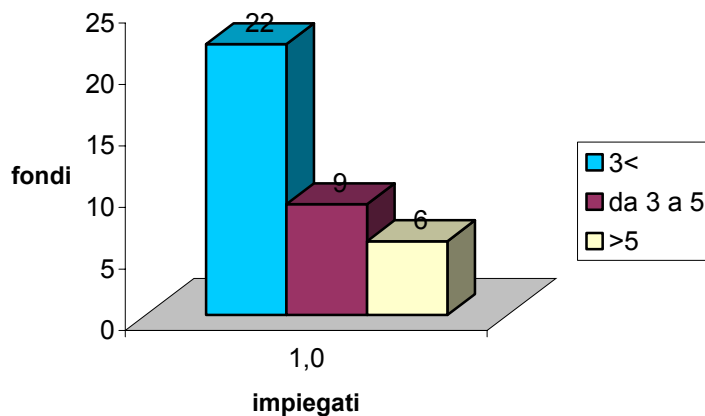


Grafico 1

3 Risultati e sistemi metrici di valutazione

Uno dei motivi principali dell'inefficienza che spesso ha caratterizzato la relazione tra fondazioni e organizzazioni nonprofit è la difficoltà di quantificare e valutare i risultati.

Coloro che hanno lavorato sia nel settore forprofit che in quello nonprofit affermano che una delle ragioni che disincentiva ad assumere incarichi nel settore del sociale è la difficoltà a definire con chiarezza i parametri del successo. Operare in campi come l'educazione giovanile, l'inserimento nel mondo del lavoro, l'assistenza sanitaria rende complicato il processo di definizione di metodi di valutazione universali e oggettivi.

Chiunque può essere d'accordo sul fatto che il successo di un progetto debba essere legato all'impatto sociale che esso crea; tuttavia le difficoltà e la precarietà

che caratterizzano le aree in cui si muove un'organizzazione filantropica fanno sì che le valutazioni vengano riferite ai singoli casi, impedendo la definizione di parametri di giudizio generali.

Nel corso degli anni, le fondazioni e le organizzazioni nonprofit hanno sempre preferito utilizzare come indicatore la *quantità* dei servizi sociali forniti, convinti che essa potesse dare una dimensione reale e oggettiva dell'impatto sociale creato.

Incuranti di investire risorse per stabilire parametri valutativi applicabili ad ogni progetto, le fondazioni si sono solo preoccupate di rispettare i parametri fiscali imposti, evitando di incorrere in sanzioni finanziarie.

Inoltre, come già sottolineato in precedenza, i rischi che assumono le fondazioni nel finanziare programmi sociali sono minimi: l'insuccesso di un progetto incide minimamente sulle valutazioni finali.

Come affermano diversi responsabili di fondazioni: "...la nostra preoccupazione non è tanto legata all'efficienza di ogni singolo progetto, quanto alla possibilità di sviluppare un numero consistente di progetti...".

Altro fattore che incide non poco sulle difficoltà a sviluppare sistemi metrici efficienti è la mancanza di un pubblico di clienti a cui fare riferimento. Nel settore forprofit i metodi di valutazione non possono prescindere dai giudizi, dalle opinioni dei clienti; spesso la produzione di un bene non ha luogo se non vi sono chiare approvazioni da parte dei consumatori.

Nel settore nonprofit tutto ciò non avviene: l'unicità e la particolarità dei servizi forniti è tale che gli utenti dei servizi non possono scegliere tra diverse organizzazioni, non hanno termini di paragone e di conseguenza il loro giudizio difficilmente si rivela utile.

Bisogna anche sottolineare che il lasso di tempo attraverso cui si manifestano i benefici sociali può variare a seconda delle condizioni in cui si opera. Gli effetti

di uno stesso programma implementato in regioni diverse, con popolazioni diverse e in tempi diversi possono mutare notevolmente.

Se a tutti questi problemi aggiungiamo che gli obiettivi dei finanziatori, degli imprenditori sociali e dei fruitori dei servizi non sono quasi mai coincidenti, si capisce quante e quali difficoltà si debbano affrontare per stabilire parametri di giudizio efficaci.

L'approccio seguito dalle fondazioni VP si basa sulla creazione di strumenti che possano valutare la qualità dei servizi forniti dalle organizzazioni. I modelli sviluppati utilizzano mezzi differenti, tuttavia si accomunano per i parametri che intendono misurare, gli strumenti e i fini.

Con il termine *strumenti* si fa riferimento alle capacità di creare programmi di successo, e alle possibilità di auto-sostentamento nel momento in cui alcuni dei finanziamenti venissero a mancare.

Per fini si intendono i benefici sociali e il livello di soddisfacimento dei bisogni incontrati.

4. Durata ed importo delle donazioni

La tendenza delle fondazioni tradizionali è quella di investire in diverse organizzazioni, indirizzando il proprio impegno finanziario verso programmi che mostrino grandi prospettive di impatto sociale.

Di conseguenza le organizzazioni riescono a coprire solo in parte i propri costi, tant'è che i dirigenti delle organizzazioni impiegano più della metà del proprio tempo alla ricerca di risorse finanziarie.

I piani di finanziamento delle fondazioni hanno orizzonti molto brevi, e le organizzazioni non hanno il tempo necessario per sviluppare prodotti o strategie di marketing che possano supportare la diffusione dei servizi sociali.

Delle 35,000 donazioni fatte nel 1995 nei cinque Stati con il maggior numero di fondazioni, solo il 5,2% aveva una durata superiore ai 12 mesi. La media delle donazioni di lungo periodo era di 2,5 anni.

Le ragioni sostenute dalle fondazioni per giustificare un impegno breve, sottolineano come un vincolo troppo lungo possa rendere le organizzazioni troppo dipendenti e incapaci di auto-sostentarsi.

Questa posizione ha portato le fondazioni tradizionali a stabilire tempi e scadenze di finanziamento spesso in contrasto con le esigenze delle nonprofit.

L'approccio seguito dalle fondazioni VP prevede al contrario una relazione con le organizzazioni che duri nel tempo e che dia la possibilità ad entrambi di conoscersi, di costruire un rapporto di fiducia attraverso il quale creare un impatto sociale rilevante.

Le relazioni durano mediamente da un minimo di tre a un massimo di sette, otto anni. L'obiettivo che sta alla base di tali relazioni presuppone che un rapporto di questo tipo generi benefici ad entrambe le parti.

Le organizzazioni possono impegnarsi e dedicare le proprie risorse su altri obiettivi, che non siano la continua ricerca di finanziamenti. Le fondazioni possono conoscere più a fondo i propri partner, stabilendo metodi e criteri di valutazione compatibili con le missioni sociali.

Da un relazione così lunga le fondazioni acquisiscono inoltre il bagaglio di esperienza e di conoscenze che risulta determinante nell'affrontare nuovi investimenti.

Solitamente il primo anno viene dedicato alla conoscenza del partner: vengono investite ingenti risorse nella formazione di quelle capacità organizzative che saranno decisive nel futuro delle nonprofit.

Le fondazioni si impegnano inoltre a spiegare quali sono i propri progetti, i metodi di valutazione, gli obiettivi da raggiungere.

Un dato significativo riguarda le ore di consulenza nel primo anno, che variano dalle 400 alle 600, contro una media di 250 per il proseguo del rapporto.

Negli anni successivi la relazione tra fondazioni VP e nonprofit diviene sempre più strategica: si cerca di investire in modo oculato nelle aree meno efficienti. Inoltre man mano che il rapporto si consolida, le nonprofit possono permettersi di richiedere maggiori finanziamenti per altri progetti che inizialmente non erano presi in considerazione dalla fondazione.

Delle 37 maggiori fondazioni VP esaminate dalla Community Wealth, i risultati confermano la tendenza ad instaurare un rapporto duraturo (grafico 2): 5 fondazioni VP prevedono relazioni di 2-3 anni, 12 fondazioni VP prevedono relazioni di 3-4 anni, infine 20 fondazioni VP (quasi i 2/3) prevedono rapporti dai 4 ai 7 anni.

Durata del rapporto con le nonprofit

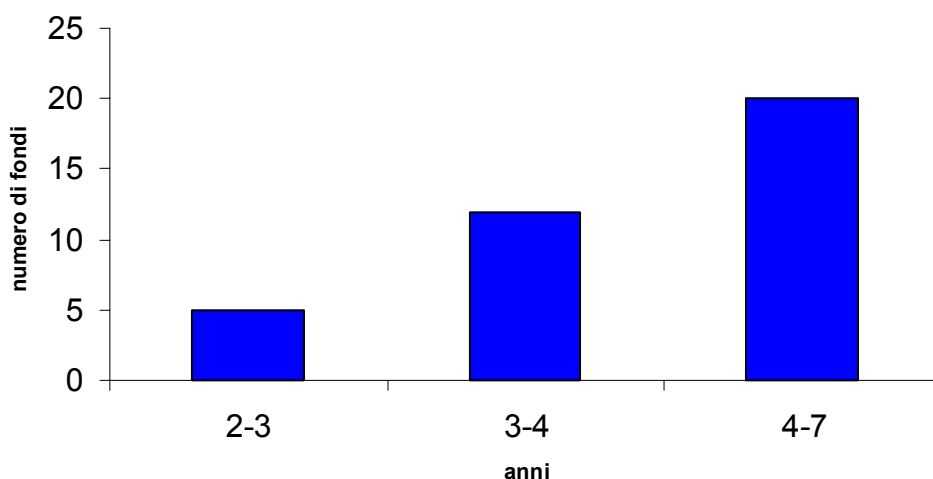


Grafico 2

Anche per quanto concerne l'ammontare dei finanziamenti (grafico 3), le fondazioni in questione dimostrano di preferire investimenti consistenti.

Sul totale delle fondazioni considerate, 7 dichiarano di fare donazioni comprese tra i 25,000 e i 75,000 dollari; 8 s'impegnano in donazioni tra i 75,000 e i 250,000 dollari; 11 eseguono investimenti tra i 250,000 e il milione di dollari; infine 11 fondazioni prevedono donazioni per più di un milione di dollari.

Entità delle donazioni

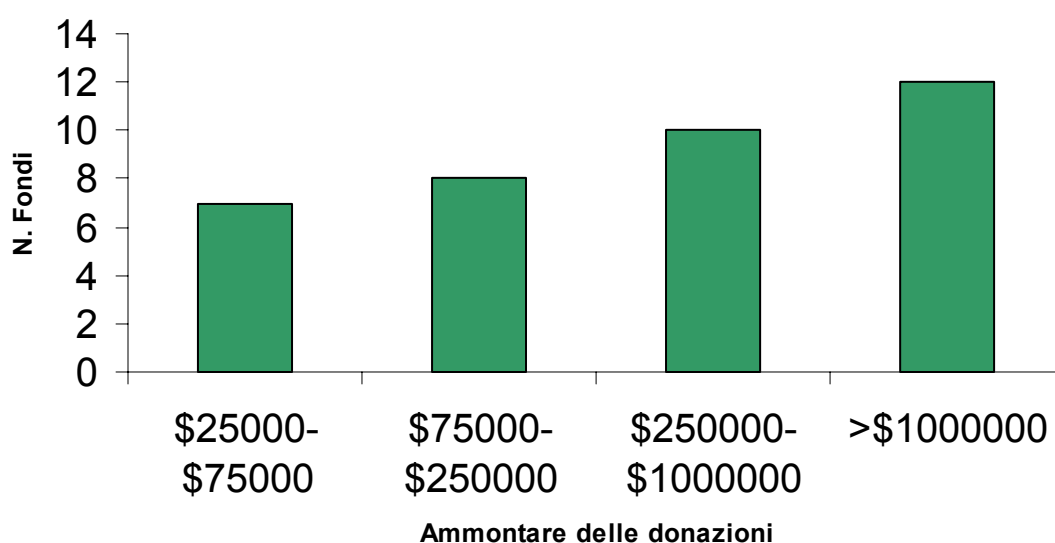


Grafico 2.3

5 Strategie di uscita

Uno dei maggiori problemi che deve affrontare il settore nonprofit è la mancanza di meccanismi di finanziamento che riescano a compensare il disimpegno di una fondazione, trovando alternative valide per continuare le missioni sociali. La volontà delle fondazioni di progettare piani di uscita si scontra con l'incapacità delle nonprofit di stabilire strategie che garantiscano indipendenza economica per il futuro. Non esiste alcun legame tra l'efficienza e l'efficacia di una missione sociale e la possibilità di trovare altri finanziatori che proseguano l'impegno.

Molto spesso accade che progetti di successo siano abbandonati nel momento in cui viene meno il supporto finanziario della fondazione. Il risultato è che gli imprenditori filantropici si trovano di fronte alla necessità di trovare altre fonti di finanziamento, impiegando tempo e risorse che avrebbero potuto dedicare alle missioni sociali.

La soluzione che propongono le fondazioni VP prevede lo sviluppo di una strategia di uscita nel momento in cui iniziano un rapporto con le nonprofit. La strategia deve identificare quelle fonti finanziarie che potrebbero intervenire nel momento in cui termina la relazione con la fondazione, e devono garantire la continuità del rapporto fino a quando tali fonti non vengono identificate.

Un'organizzazione che prevede un approccio di questo tipo è la Cooperative Home Health Care (CHCA), cooperativa gestita dai dipendenti che opera nel Bronx, fornendo servizi di assistenza a domicilio agli anziani della zona. Quando l'organizzazione deve negoziare qualsiasi supporto finanziario, si impegna a definire un piano di lungo periodo che garantisca la propria indipendenza finanziaria. Viene così data la possibilità di concentrare il proprio impegno finanziario in periodi stabiliti, venendo in contro alle esigenze del finanziatore.