

Philanthropy Insights n.3_2015

Filantropia Strategica

**Il primo approfondimento in Italia sulle
best practice a livello internazionale**

a cura del
Centro Studi Lang sulla Filantropia Strategica



SOMMARIO

PREFAZIONE	4
STRUMENTI E APPROCCI	5
IL NUOVO ECOSISTEMA DELLA FILANTROPIA STRATEGICA <i>di Lucia Martina, Fondazione Lang Italia</i>	5
DAL NETWORK INTERNAZIONALE	8
AIUTARE LA SOCIETA' CIVILE A MANTENERE LE PROPRIE PROMESSE <i>di Mario Morino, Morino Institute (USA)</i>	8
PERFORMANCE MANAGEMENT: THE KISS APPROACH (KEEP IT SIMPLE, STUPID) <i>di David Hunter, Hunter Consulting (USA)</i>	10
SOCIAL IMPACT INVESTING: ALLOCARE IL PATRIMONIO PER DIVERSIFICARE LE MODALITA' DI INTERVENTO SOCIALE <i>Intervista con Caroline Mason, Esmée Fairbairn Foundation (UK)</i>	13
RISPONDERE ALLE NUOVE ESIGENZE FILANTROPICHE: IL RUOLO DEL PHILANTHROPY ADVISOR E LO STRUMENTO DEL DONOR ADVISED FUND <i>Intervista con Ludwig Forrest, King Baudouin Foundation (Bruxelles)</i>	16
FOCUS THEORY OF CHANGE	18
LA THEORY OF CHANGE COME STRUMENTO TRASVERSALE <i>di Camilla Speriani e Matteo Brambilla per Fondazione Lang Italia</i>	18
LA THEORY OF CHANGE COME IMPACT MODEL PER IL SETTORE NON PROFIT <i>Intervista con Tris Lumley, New Philanthropy Capital (UK)</i>	20
LA THEORY OF CHANGE COME GUIDA PER IL GRANTMAKING E L'INVESTIMENTO SOCIALE <i>Intervista con Fabio Segura, Jacobs Foundation (Zurigo)</i>	23
LA THEORY OF CHANGE PER LA PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE A LIVELLO INTERNAZIONALE <i>Intervista con Anna Guerraggio, United Nations Office of Internal Oversight Services (New York)</i>	25

PREFAZIONE

L'attuale contesto socio economico è caratterizzato da un vertiginoso aumento di bisogni sociali che le istituzioni tradizionali non sono più in grado di soddisfare. Il Rapporto italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8, pubblicato nel 2014, arriva a stimare che il gap tra bisogni sociali e spesa pubblica, per il periodo 2014-2020, potrà raggiungere nel nostro Paese i 150 miliardi di euro.

In questo contesto si sta sviluppando un considerevole numero di iniziative che mirano a dare risposta ai bisogni sociali insoddisfatti. Tali iniziative possono essere promosse e realizzate da soggetti pubblici, privati o provenienti dal mondo del terzo settore.

Uno dei principali strumenti attraverso cui queste iniziative possono essere finanziate e favorite è la filantropia strategica. Ecco quindi che emerge con forza la necessità che tanto i soggetti che finanziano tali progettualità quanto i soggetti che le promuovono e le attuano debbano dotarsi di strumenti che permettano di gestire e incrementare le performance per raggiungere i traguardi e gli obiettivi strategici prefissati.

Questo Philanthropy Insights è pensato per entrare nel vivo della filantropia strategica: non si tratta di un lavoro di tassonomia del tema ma più di una raccolta di esperienze e testimonianze che dal contesto internazionale possa tracciare un quadro delle best practice e delle innovazioni possibili per sciogliere dubbi e trovare risposte al "come si fa", facendosi aiutare da alcuni casi nuovi o autorevoli già attivi.

L'ultima sezione è dedicata allo strumento (TOC) altamente strategico della Theory of Change. Come Fondazione Lang Italia abbiamo testato su di noi questa metodologia con l'aiuto di David Hunter, identificandola come una delle più promettenti nel fornire un valido supporto per rispondere alla crescente domanda di ef-

ficacia ed efficienza per il conseguimento degli impatti sociali desiderati. La testimonianza di chi ha già avuto esperienza nell'utilizzo della TOC ne dimostra la validità sia per coloro che gestiscono direttamente iniziative di carattere sociale, sia per tutti i soggetti che, attivando strategie di filantropia strategica, vogliono finanziare tali progettualità.

Attraverso quest'approfondimento, e le successive attività che svilupperemo, ci proponiamo di supportare tutte le organizzazioni che generano cambiamento in Italia aiutandole a scegliere l'approccio e gli strumenti di filantropia strategica più in sintonia con le proprie caratteristiche tali da aumentare il potenziale di efficacia delle loro iniziative d'intervento sui bisogni sociali insoddisfatti.

Fondazione Lang Italia

Philanthropy Insights n.3_2015

Realizzato da
Centro Studi Lang – Fondazione Lang Italia

Direzione scientifica:
Simone Castello

Supervisione editoriale a cura di
Camilla Speriani e Matteo Brambilla

Grafica & impaginazione:
Gianluca Brugnetti, Deshion

STRUMENTI E APPROCCI

1

IL NUOVO ECOSISTEMA DELLA FILANTROPIA STRATEGICA

Ripartiamo dal soggetto

In questo periodo si utilizzano i termini filantropia, venture philanthropy, outcome based e capacity building philanthropy e vediamo l'attuazione di iniziative di finanza sociale. Ma non è possibile orientarsi in questo panorama sempre più complesso se non si riparte dal soggetto, ovvero da chi, sia individuo, famiglia, fondazione o impresa, detiene un patrimonio con cui desidera realizzare un reale cambiamento sociale.

Qui entra in gioco l'ottica della filantropia strategica, che definisce un percorso di medio-lungo periodo volto a perseguire uno scopo ben delineato, un cambiamento, una performance economica, un risultato che prende origine dalla volontà stessa del filantropo o dell'investitore sociale, forza propulsiva originaria. Storicamente, infatti, la filantropia consisteva nel trasferimento di risorse da un in-

dividuo all'altro nella forma di dono. La relazione tra donatore e ricevente era asimmetrica e senza aspettativa di responsabilità condivise o di accountability. Il focus oggi si sposta, anche grazie all'ingresso di una nuova generazione di filantropi che intende superare la relazione univoca tra donatore e ricevente per costruire partnership collaborative che includono altri donatori e richiedono scalabilità, flussi d'informazione e una spinta alla creazione di capacity e di sostenibilità nel lungo periodo.

Quando il filantropo è un'impresa, la complessità non è inferiore: nella già nota indagine del Committee to Encourage Corporate Philanthropy¹, McKinsey indicava ai primi posti "migliorare la reputazione aziendale e/o del brand", "sviluppare le doti di leadership dei dipendenti", "migliorare il recruiting e la retention dei dipendenti", "differenziarsi dai concorrenti" e "gestire ri-

schi attuali o futuri". Obiettivi multistakeholder difficilmente raggiungibili in un'ottica di filantropia vecchio stile.

“
Ripartiamo dal soggetto.
Ovvero da chi detiene un
patrimonio con cui desidera
generare un reale cambiamento
sociale

Pluralità di cause e di strumenti

Esistono quindi diversi approcci che i filantropi, insieme ai loro advisor, devono tenere in considerazione per scegliere la migliore strategia e orientarsi tra le migliaia di cause e organizzazioni oggetto di investimento filantropico e tra le numerosissime possibilità di strumenti a loro disposizione. Può essere impressionante osservare la tassonomia delle tipologie di transazione in ambito filantropico stilata dal Foundation Center di New York. Parliamo di circa 50 veicoli, ovvero circa 50 modi di sostenere l'azione di un'organizzazione o più organizzazioni che perseguono finalità sociali. Tra queste: i più classici e

tradizionali in-kind, matching grants, servizi pro-bono; per il mondo dell'impresa i matching gifts sui dipendenti, il volontariato aziendale e il cause related marketing; ma anche gli investimenti impact first e l'outcome based philanthropy. Esistono anche nuove logiche, come si evince dall'Arco dell'Innovazione creato dall'Hudson Institute² in cui compare il Blended Value Investor; si tratta di un nuovo player posto a metà tra il filantropo e l'investitore tradizionale, un soggetto disposto a rinunciare a una parte più o meno rilevante della redditività del proprio patrimonio a favore della creazione di utilità sociale.

La scelta dello strumento è dunque fondamentale e può diventare elemento distintivo e catalizzatore delle volontà del filantropo, ma per compierla coerentemente è doveroso tenere in considerazione anche le caratteristiche personali del filantropo stesso. Lavorare cioè contemporaneamente sull'attitudine personale alla filantropia e con un approccio manageriale.

La scelta dello strumento di filantropia è fondamentale e può diventare un elemento distintivo e catalizzatore delle volontà del filantropo

Ricerca e formazione prima di tutto

Prima dell'azione oggi è necessaria l'informazione, o meglio la ricerca sugli sviluppi settoriali che si avviciano con sempre maggiore sollecitudine alla luce di una conoscenza condivisa e diffusa che

determina uno scenario di innovazione continua e l'urgenza di interventi di senso e di impatto che rende la filantropia protagonista.

Il Centro Studi Lang nasce proprio per valorizzare le più innovative teorie ed esperienze filantropiche italiane e internazionali da una posizione indipendente e diffondere la cultura della filantropia attraverso ricerche, formazione, divulgazione, eventi e soprattutto attraverso l'incontro tra le culture profit e non profit, il mondo produttivo, la finanza. Quale soggetto attivo a livello internazionale, il suo scopo è intercettare i player e le prassi di filantropia praticate nel mondo e di trasferirne le competenze all'interno dei percorsi di filantropia italiani. Il trasferimento di competenze è il secondo tassello di offerta di Fondazione Lang Italia, nato per rispondere al desiderio dei filantropi di diventare sempre più consapevoli dei processi di impatto che possono essere generati dall'impiego delle proprie risorse. Ecco allora che l'offerta formativa è una di quelle modalità di ascolto e di lavoro che devono essere necessariamente messe in campo per lavorare sulle strategie di filantropia, di concerto con filantropi e advisor.

Il Centro Studi Lang intercetta player e prassi internazionali per costruire nuove competenze all'interno dei percorsi di filantropia italiani

Passare all'azione

Dopo la condivisione delle migliori conoscenze e competenze, filantropo e advisor

affrontano la sfida della scelta degli strumenti adatti a conseguire l'impatto desiderato. Sempre più spesso accade, però, che l'impatto desiderato abbia contorni incerti, e se da un lato sono ricercati strumenti evidence-based — che dimostrino l'efficacia e il ritorno degli investimenti in termini di generazione di valore sociale (il 52% della nuova generazione di filantropi³ richiede prove d'impatto come componente chiave per la donazione) — dall'altro è presente una scarsa capacità di identificazione di questo valore sociale.

In questo caso è attraverso il disegno di una Theory Of Change che è possibile orientare il filantropo a:

- a) definire l'architettura strategica a breve e lungo termine della sua strategia filantropica,
- b) disegnare il framework per misurare l'impatto sociale generato e
- c) inserire la propria azione nel più ampio ecosistema in cui opera evidenziando come il lavoro di altre realtà possa esercitare influenze e portare alla luce possibilità di accrescere gli outcome sociali.

A questo punto è possibile, per filantropo e advisor, passare all'azione. Gli elementi che entrano in gioco nella messa a punto degli strumenti e dei veicoli di filantropia sono, quindi, la mission e la vision del filantropo, le risorse a disposizione e le risorse accessorie per organizzare la gestione delle prime, le competenze, i vincoli burocratici o le opportunità di condivisione degli intenti e degli impatti. Le esperienze che nascono da questi percorsi possono avere natura e destini molto diversi.

In questi anni, Fondazione

Lang Italia ha, dal suo osservatorio, visto aumentare le richieste di stabilire veicoli filantropici la cui gestione abbia costi più contenuti rispetto alla forma istituzionale della fondazione, quali i Donor Advised Funds che approfondiamo in questo Philanthropy Insights attraverso la voce di Ludwig Forrest della King Baudouin Foundation. Da una prospettiva d'impiego delle risorse teso all'allocazione sostenibile, il social impact investing attrae sempre maggiore attenzione, soprattutto come strumento di gestione e allineamento nel caso delle fondazioni o di grandi patrimoni in linea con la propria mission filantropica, come illustra Caroline Mason, Chief Executive della Esmée Fairbairn Foundation nelle pagine che seguono.

CHI E'

Lucia Martina

Segretario Generale Fondazione Lang Italia. Da 20 anni esperta nell'ideazione e realizzazione di strategie filantropiche. È specializzata in philanthropy advisory per privati ed enti, attraverso la costruzione di percorsi ad-hoc in grado di massimizzare l'efficacia della donazione e garantire un impatto sociale, grazie all'utilizzo di vari strumenti: due diligence e scouting sociale, programmi di donazione, donor advised fund. È docente per conto di università, enti formativi, imprese e non profit.

¹ Committee to Encourage Corporate Philanthropy, McKinsey (2009)

² The Index of Global Philanthropy and Remittances, Hudson Institute (2012)

³ BNP Philanthropy Index 2015, Forbes

DAL NETWORK INTERNAZIONALE

2

AIUTARE LA SOCIETÀ CIVILE A MANTENERE LE PROPRIE PROMESSE

La società civile americana è ammirata in molte parti del mondo. Eppure solo una limitata parte di organizzazioni non profit viene incoraggiata e supportata nel rafforzare le discipline chiave che possono condurre alla high performance, ad esempio in termini di management, cultura dell'apprendimento, uso razionale dei dati. Di conseguenza, possono avvalersi di scarse risorse pubbliche e private producendo risultati molto inferiori al loro reale potenziale. In alcuni casi, inavvertitamente, provocando più danni che benefici.

Nel 2011, abbiamo rilevato un forte desiderio di miglioramento. I miei colleghi e io abbiamo pubblicato *Leap of Reason*, libro focalizzato su come noi del settore non profit potremmo fare molto di più per le persone che vogliamo aiutare. La richiesta per questo messaggio improntato all'"amore severo" si è dimostrata

molto maggiore delle nostre aspettative. A oggi, sono in circolazione oltre 90.000 copie ed è diffuso in più di 70 nazioni - incluso il Bel Paese, grazie a Fondazione Lang Italia.

Mission e performance
sono concetti
indissolubilmente collegati

Sulle ali di questo sorprendente interesse, insieme ad altri partner principalmente negli Stati Uniti, stiamo conducendo una campagna per ispirare non profit e donatori a considerare mission e performance come concetti indissolubilmente collegati. A questo fine, abbiamo dato vita alla Leap Ambassadors Community, una coalizione di decine di leader del settore sociale dedicati a diffondere il gospel della performance. Siamo riusciti ad attrarre

grantmaker, leader di pensiero e grandi professionisti, tra cui il Presidente di Fondazione Lang Italia Tiziano Tazzi.

Il lavoro della community si basa su un rivoluzionario libro del 1962 che è stato la mia Stella Polare da imprenditore nel settore software, il classico postumo di Everett Rogers *Diffusion of Innovations*. Rogers sapeva che le innovazioni in genere sono inizialmente accolte come latrici di benefici incerti. "Per superare questa insicurezza, la maggior parte delle persone cerca all'esterno altri che possano aver già adottato la novità" scrive, "quindi il processo di diffusione si attua grazie a pochi individui che per primi provano la nuova idea e poi la diffondono al loro cerchio di conoscenze - un processo che generalmente si verifica in mesi o anni." Questo è il motivo per cui abbiamo avviato questa piccola community di *early-adopters*, caratterizzati da una forte motivazione per la performance e intenzionati a trasmetterla ai propri network.

La Leap Ambassadors Community ha avviato il suo lavoro consolidando il sapere

collettivo e costruendo una definizione condivisa di *high-performing organization*. Eravamo consapevoli che, senza un perimetro accuratamente definito, ogni richiamo al miglioramento della performance del settore sarebbe stato vano.

La definizione della Leap Ambassadors Community, insieme ad approfondimenti sui 7 pilastri organizzativi necessari per conseguire la high performance, è contenuta in *The Performance Imperative: un Modello per l'eccellenza nel settore sociale* (PI). Donatori e non profit lo stanno usando per guardarsi allo specchio, identificare aree di miglioramento, e pianificare come investire le proprie risorse. Per esempio, Will Berkovitz, CEO di un'organizzazione assistenziale di Seattle (*Jewish Family Service - n.d.r.*), ci ha scritto "Ho letto il PI e non avrebbe potuto articolare più limpidamente le mie aspirazioni. E' come se mi aveste letto nella mente: si tratta di un modello incredibilmente significativo per il nostro lavoro."

Gli Ambassador sono coinvolti nella campagna nelle modalità più coerenti con le proprie professionalità. Alcuni stanno diffondendo a) il PI, b) i best case di leader che se ne stanno avvalendo o c) le proprie storie dirette e il valore che sono stati capaci di generare investendo nella high performance. Molti rispondono a richieste di altri Ambassador alla ricerca di approfondimenti su aspetti specifici. E, negli anni a venire, molti collaboreranno per creare nuove risorse e strumenti da condividere al di fuori della community.

Vi incoraggiamo a scaricare il PI e a farci sapere cosa ne

pensate (in inglese, se possibile). Se questo modello è nelle vostre corde, condividetelo con i vostri colleghi attraverso social, convegni, sessioni formative o qualsivoglia strumento a vostra disposizione.

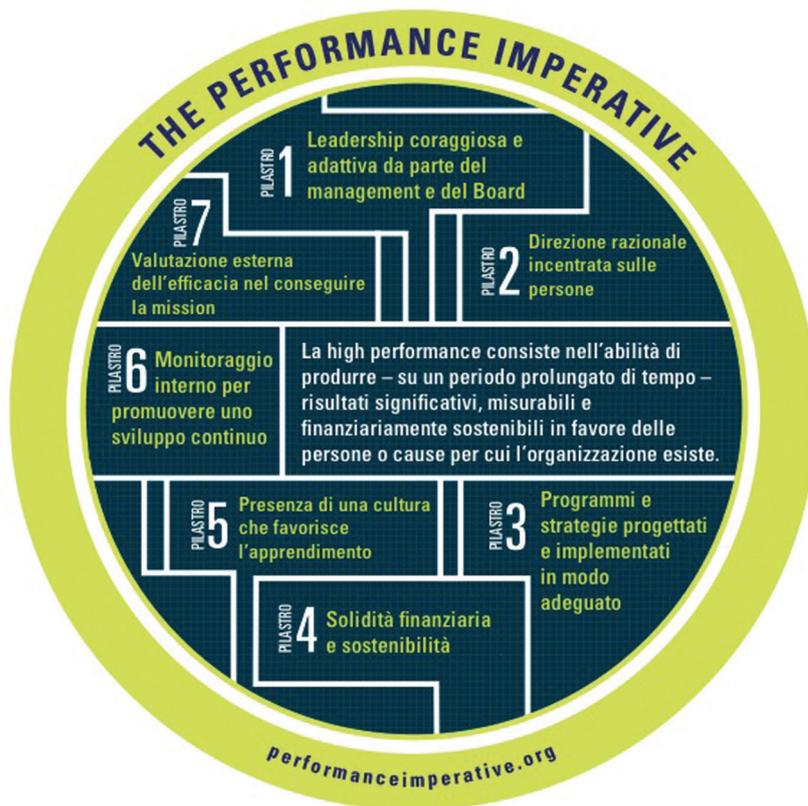
La high performance sarà intrinsecamente un'idea a lenta diffusione che potrà attecchire solo attraverso l'avvio di relazioni metodiche, comunicazioni chiare, ed estrema pazienza. Ma, essendo consci dei risultati che le high-performing organizations sono state in grado di conseguire nella sanità, nell'educazione, nel supporto allo sviluppo dei giovani, nell'attivismo ambientale e in altri campi, la Leap Ambassadors Community è pronta a investire anni per divulgare questa innovazione lenta ma cruciale.

La high performance sarà intrinsecamente un'idea a lenta diffusione che potrà attecchire solo attraverso l'avvio di relazioni metodiche.

CHI È

Mario Morino

Creatore della Leap of Reason Community, è cofondatore e Presidente di Venture Philanthropy Partners e Presidente del Morino Institute. Membro del consiglio di amministrazione della Cleveland Clinic Foundation e dell'advisory board dell'Harvard Business School Social Enterprise Institute, è l'autore del saggio "Leap of Reason: Filantropia Strategica in tempo di crisi" (2011).



© 2015 Leap of Reason Ambassadors Community. Some rights reserved.

PERFORMANCE MANAGEMENT: THE KISS APPROACH (KEEP IT SIMPLE, STUPID)

Un tratto comune che unisce filantropi privati e filantropia organizzata si ritrova nella richiesta sempre maggiore di strumenti evidence-based che dimostrino l'efficacia e il ritorno degli investimenti in termini di generazione di valore sociale. Se questo rappresenta cer-

Keyword

PERFORMANCE MANAGEMENT

Un processo a più passaggi di autocorrezione focalizzato a condurre l'organizzazione in maniera pianificata verso obiettivi espliciti, lineari, misurabili adottando procedure definite

tamente un trend positivo a riprova di un'aumentata consapevolezza e di un approccio alla filantropia più ragionato e caratterizzato da un accresciuto coinvolgimento del soggetto erogatore, è necessario evidenziare le potenziali trappole derivanti da una tensione frenetica verso l'ipermissurazione, focalizzandosi sugli strumenti realmente necessari alle organizzazioni non profit per rispondere alle legittime richieste di trasparenza e di impatto e adottando una nuova ottica di impact-ability.

Già nel 2006 un articolo della Stanford Social Innovation Review¹ sottolineava come, in risposta all'accresciuta domanda esterna di valutazioni

dei programmi, le organizzazioni non profit stessero raccogliendo enormi quantità di dati di dubbia utilità sulle proprie finanze e attività, in format e per scopi spesso customizzati sul singolo donatore, con grande dispendio di risorse interne e, in definitiva, a scapito dei propri beneficiari finali.

A tal fine, David Hunter illustra il modello del performance management come soluzione capace di bilanciare accountability ed efficacia e di permettere alle organizzazioni non profit di produrre i risultati sociali prefissati.

Se un'organizzazione è consapevole delle proprie azioni e delle sottostanti motivazioni allora realizzare metriche di performance fruibili è un processo relativamente semplice

Cos'è il performance management? Il concetto base (i.e. la "performance") consiste nell'azione intenzionale dedicata al raggiungimento di uno o più obiettivi misurabili. Quest'azione può essere efficace, ben gestita e di successo o rivelarsi fallimentare. Il performance management, quindi, rappresenta un processo a più passaggi di autocorrezione focalizzato a condurre l'organizzazione in maniera pianificata verso obiettivi espliciti, lineari, mi-

surabili adottando procedure definite per apprendere sia dalla front-line che dall'esperienza dei manager lungo il percorso, chiarendo cosa l'azione collettiva stia producendo, allineando le attività all'occorrenza, e arrivando anche a ridefinire gli obiettivi originali se necessario.

Un modello semplice può fare la differenza, mutuando l'acronimo militare *KISS: Keep It Simple, Stupid*. Se un'organizzazione è consapevole delle proprie azioni e delle sottostanti motivazioni – quindi se è dotata di una Theory of Change significativa per i propri stakeholder chiave, plausibile (sia per gli stakeholder che per specialisti del settore), fattibile (con le risorse e competenze a disposizione dell'organizzazione e dei suoi partner) e adatta ad essere valutata (vale a dire con KPIs in itinere e finali) – allora realizzare metriche di performance fruibili è un processo relativamente semplice².

Questo concetto non sarà sfuggito a chi sia stato ricoverato in un ospedale. Fatalmente, ai pazienti viene chiesto: "Su una scala da 1 a 10, qual è l'intensità del dolore?" Il dolore, naturalmente, è totalmente soggettivo in base alla singola persona, in termini di sensibilità e cultura; ciò nonostante nel settore sanitario hanno appreso che tracciare la scala di dolore percepito per ogni singolo paziente aumenta la capacità medica di risposta migliorando la qualità complessiva della cura: un obiettivo significativo, radicato in una ToC lineare (basata sulla comprensione medica della relazione tra dolore e patologia) e una metrica di performance coerente con l'approccio KISS.

Una volta che gli operatori riescono a superare l'avversione ai dati sono in grado di utilizzare le proprie conoscenze, esperienze e abilità per sviluppare pochi indicatori tracciabili che permettano di valutare il grado di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi. Prendiamo l'esempio di Roca, organizzazione che si rivolge a giovani di difficile inserimento sociale in Massachusetts. Roca ritiene che, per aiutare questi ragazzi, sia necessario coinvolgerli in un modello di "relazioni trasformative" di 5-6 anni con uno staff che li sostiene in modo continuativo nel loro percorso formativo e lavorativo. Per aiutare i propri operatori, l'organizzazione non solo misura (e gestisce) il progresso verso questi outcome, ma anche l'avanzamento di ciascuna relazione utilizzando una scala graduata in 5 fasi. I risultati sono utilizzati per supervisione e monitoraggio continuo della qualità ed efficacia del lavoro di ogni operatore con ogni persona assistita. Semplice ma non semplicistico e, soprattutto, molto utile per gli obiettivi di Roca.

Il performance management è un approccio per valutare, tracciare e utilizzare i dati necessari per migliorare la qualità delle organizzazioni

Questo è il cuore del performance management: *identificare e implementare metodi per valutare, tracciare e utilizzare i dati necessari per migliorare la qualità delle organizzazioni, dei programmi e del lavoro individuale dello staff di prima linea.* Il performance management

è un approccio per evitare le trappole dell'ipermisurazione e di una percezione di efficacia non provata, sviluppando una risposta sistematica alla domanda di accountability. Fornisce anche un quadro a grantmakers e non profit per condividere le metriche realmente utili alla crescita organizzativa, evidenziando l'impatto sociale generato dalle rispettive risorse (in termini di sforzi e risorse economiche). Contrariamente a quanto si crede, implementare un sistema di performance management non consiste semplicemente nel costruire una base di dati, ma comporta una serie di azioni critiche e interdipendenti da parte dell'organizzazione.

Step 1 La leadership (manager e CdA) riconosce il bisogno di una gestione razionale ed efficiente con costante attenzione alla qualità e all'efficacia (non una conclusione scontata nel settore sociale³).

L'obiettivo è guardare all'organizzazione nel suo insieme, inventariare la sua capacity e identificare i bisogni in termini di risorse per essere efficace e sostenibile

Step 2 L'organizzazione si dota di una Theory of Change per monitorare come vengono creati i beni o servizi di impatto sociale. La ToC articola (a) il contesto in cui si opera, (b) i risultati attesi e gli indicatori di valutazione degli outcome e (c) il programma e/o i servizi implementati per generare impatto. L'obiettivo è guardare all'organizzazione nel suo insieme, inventariare la sua capacity e le aree di svi-

luppo, e identificare i bisogni in termini di risorse per essere efficace e sostenibile.

Step 3 Utilizzando la ToC come modello, l'organizzazione sviluppa metriche e target della misurazione da monitorare per tracciare la sua performance, sia a livello organizzativo che di programma, istituisce procedure a tal fine e usa questi dati per aggiustare la rotta in corso. Parte di questo lavoro richiede il coinvolgimento dello staff a tutti i livelli per diffondere chiaramente il legame outcomes-indicators-performance targets e assicurarsi il commitment interno agli obiettivi stabiliti a livello individuale e organizzativo.

Questo lavoro richiede il coinvolgimento dello staff a tutti i livelli per diffondere chiaramente il legame outcomes-indicators-performance targets e assicurarsi il commitment interno agli obiettivi stabiliti

Step 4 L'organizzazione implementa un data system, utilizzandolo per gestire in tempo reale il lavoro a tutti i livelli. Questo comporta alcune decisioni fondamentali: (a) costruire o comprare un software e (b) mantenere interna o esternalizzare la gestione. Bisogna vagliare alcuni elementi chiave nella scelta del sistema, e vale la pena citare il seguente consiglio: "Qualsiasi software si consideri deve bilanciare le esigenze quotidiane dello staff operativo e dei supervisori - che ricoprono un ruolo fondamentale nella delivery del servizio e nella performance - e quelle strategiche

di reporting dell'organizzazione. Lo strumento dev'essere semplice all'uso, rilevante per il loro lavoro ed esperienze, e semplificare i compiti permettendo una miglior organizzazione e gestione dell'informazione. I dati per ricercatori e valutatori devono essere un sotto prodotto del sistema, non la sua ragione d'essere⁴.

Step 5 L'organizzazione internalizza nella routine l'uso dei dati di performance per approfondire e apprendere in itinere la comprensione del proprio lavoro e ambiente, per allineare staff e leadership sulle aspettative di performance, per apportare correzioni sulla base dei dati, e per far leva in modo continuativo sulla tensione produttiva al conseguimento della mission.

Lo strumento dev'essere semplice all'uso e rilevante per le esperienze dello staff. I dati per ricercatori e valutatori devono essere un sotto prodotto del sistema, non la sua ragion d'essere

Un punto critico: **l'errore più grave nel seguire i cinque step descritti consiste nell'adottare un approccio top-down centralizzato**, implementando un sistema di performance management che rispecchi una struttura di comando e controllo. I benchmark dimostrano che la maggior parte delle organizzazioni impiegherà tra i tre e i sei anni per realizzare appieno questo modello. Si tratta di un investimento considerevole, ma che i beneficiari finali meritano e grazie

al quale potranno trarre reale utilità.

CHI È

David E.K. Hunter, Ph.D.

Ambassador della Leap of Reason Community, già Director of Evaluation and Knowledge Development presso la Edna McConnell Clark Foundation, per 30 anni ha affiancato organizzazioni non profit per sviluppare la loro value proposition attraverso workshop sulla Theory of Change, per realizzare e implementare sistemi di performance management.

NOTA

Quest'articolo, da "Yes We Can! Performance Management in Nonprofit Human Services" per gentile concessione di Social Solutions Inc., ha posto le basi per "Working hard-and Working Well" di David Hunter. È disponibile gratuitamente in italiano insieme a "Leap of Reason: Filantropia Strategica in Tempo di Crisi"

www.fondazioneLangItalia.it

¹ Alana Cobber Snibble, Drowning in Data, Stanford Social Innovation Review (2006)

² Hunter D.E.K. "Using a theory of change approach to build organizational strength, capacity and sustainability with notfor profit organizations in the human services sector," Evaluation and Program Planning (2006)

³ Kern, T. and Hunter D.E.K. Overcoming Resistance to Organizational Learning, Newsletter of Grantmakers for Organizational Effectiveness (2006)

⁴ Quote di Steve Butz, Fondatore e Presidente di Social Solutions

SOCIAL IMPACT INVESTING: ALLOCARE IL PATRIMONIO PER DIVERSIFICARE LE MODALITÀ DI INTERVENTO SOCIALE

La Esmée Fairbairn Foundation è nata nel 1961 su volontà di Ian Fairbairn, personaggio di punta della City londinese, che decise di costituirlo in memoria della moglie Esmée. Nel '91 la Fondazione, già tra le principali realtà di erogazione nel Regno Unito, ha intrapreso un percorso di diversificazione delle proprie modalità di intervento cominciando ad allocare il patrimonio – in investimenti ESG, per incrementare la liquidità disponibile per l'attività di grantmaking, e in iniziative di social impact investing per aumentare la propria capacità di creare direttamente un cambiamento sociale generando al contempo un ritorno finanziario sostenibile.

Abbiamo approfondito quest'innovativo approccio con Caroline Mason, CEO della Esmée Fairbairn Foundation, per comprenderne le logiche di un modello di intervento sociale che mira alla generazione di impatto a 360° attraverso grant, investimenti e capacity building delle realtà non profit.



Qual è l'approccio dell'Esmée Fairbairn Foundation e con quali motivazioni è stata rivista la policy d'intervento della Fondazione

che ha portato all'affiancamento del social impact investment alle erogazioni grant?

L'approccio della Fondazione è sempre stato improntato alla responsabilità. Il nostro lavoro consiste nel collaborare con le realtà sul territorio per progettare insieme il giusto approccio e gli outcome appropriati, dopodiché consideriamo tutte le risorse a disposizione per vedere come possiamo sostenere la specifica organizzazione o causa. Rivestiamo quindi un ruolo di facilitatori di impatto più che di esperti.

La nostra politica di sostegno, in maniera crescente, è improntata alla strategicità. Per esempio, preferiamo disporre fondi *unrestricted* (*non vincolati - n.d.r.*) da utilizzarsi nel modo più appropriato al caso. Il sostegno tende a durare dai 3 ai 5 anni e cerchiamo costantemente di rendere il nostro approccio più flessibile, ad esempio riducendo quanto possibile l'onere del reporting, specialmente quello prodotto ad hoc dalle non profit sulla base delle nostre esigenze.

Per aumentare la nostra responsabilità come funder cerchiamo di ridurre quanto possibile l'onere del reporting, specialmente quello prodotto ad hoc dalle non profit sulle base delle nostre esigenze.

Per quanto riguarda il model-

lo d'intervento, la Esmée è stata attiva con politiche di grant dal 1961. Poi, sull'onda del movimento diffuso nel Regno Unito interessato a valutare la potenziale rilevanza per il settore sociale del sostegno sotto forma di prestito – e poiché tendiamo sempre a essere abbastanza "avventurosi" – abbiamo cominciato a esplorare il concetto di utilizzo del patrimonio e realizzato alcuni investimenti nel 1997: uno dei primi è stato in Charity Bank¹ e il secondo in Venturesome², gestiti dalla Charities Aid Foundation – uno in forma di finanziamento garantito e l'altro non garantito... questo è stato l'inizio.

Da allora questa modalità è sempre cresciuta fino arrivare a un commitment di £45 milioni del nostro patrimonio; nel 2007/2008 abbiamo lanciato un progetto pilota di social investment con il nostro patrimonio creando il Finance Fund. Si tratta di un fondo rotativo *impact-first* che a oggi è stato ripagato per il 30% e utilizzato nuovamente (si potrebbe dire "riciclato"): nel tempo abbiamo effettuato

Keyword

**ORIENTAMENTO
IMPACT-FIRST**

Approccio che mira all'ottimizzazione del ritorno sociale/ambientale come obiettivo primario, accettando un'ampia gamma di ritorni finanziari che vanno dal rendimento di mercato a quelli sotto soglia. Si contrappone alla mentalità financial-first che privilegia il ritorno finanziario con quanto più beneficio sociale possibile.

Fonte: Rockfeller Philanthropy Advisors

92 investimenti, 19 in forma di co-investimento in fondi, esplorando quasi tutti gli strumenti: social impact bond, equity investments, debito ecc. con investimenti che vanno normalmente dai £20.000 a £1 mln.

Abbiamo poi avviato un altro interessante modello d'intervento attraverso la nostra *land-purchase facility*: quando un appezzamento di terreno, di elevato valore culturale o ambientale, viene messo sul mercato, lo acquistiamo e stipuliamo un accordo con diverse non profit attraverso il quale viene garantito loro un periodo di due anni per reperire le risorse per riacquistarlo – caricando il 2% più le spese legali. Fino a oggi abbiamo condotto dodici progetti di questo tipo e le non profit sono sempre riuscite a riscattare i terreni di interesse.

Ovviamente c'è un trade-off tra ritorni finanziari e sociali ed è necessario trovare un punto di equilibrio: si tratta di identificare un'allocazione caratteristica, una porzione del patrimonio che andrà a generare ritorni sotto soglia. La prospettiva che assumiamo è che comunemente si rinuncia a parte del rendimento a vantaggio di altri fattori (liquidità, diversificazione, livello di rischio ecc.) – in questo caso, noi accettiamo ritorni sotto soglia a beneficio dell'impatto sociale generabile. Normalmente, il nostro obiettivo è il rientro del capitale, al netto

Comunemente si rinuncia a parte del rendimento a vantaggio di altri fattori – noi accettiamo ritorni sotto soglia a beneficio dell'impatto sociale.

abbiamo generato un lordo del 3,2% (netto: 1.4%).

Nel 2014, avete stanziato £6,3 milioni in investimenti sociali. Come si caratterizza la due diligence delle allocazioni che effettuate?

Abbiamo un unico funding team che gestisce sia la parte d'investimento che di grant, con due specialisti in social investment. La principale distinzione nella due diligence per grant e investimenti è il tipo di "lente" che utilizziamo perché, ovviamente, allorché attuiamo un investimento sociale dobbiamo avere sufficienti garanzie che potrà ripagarsi. Varia inoltre l'orizzonte temporale in esame, più lungo per gli investimenti (fino a 10 anni) rispetto ai grant. Ma data la nostra caratteristica di donatori a lungo termine, il processo non differisce di molto: se stiamo erogando £200.000 a una non profit per i prossimi tre anni, dobbiamo essere certi che sarà ancora in vita tra 5 anni e di conseguenza esaminiamo i dati finanziari con estrema cura. Il nostro funding team lavora in modo analogo per quanto riguarda l'analisi d'impatto sociale per investimenti e donazioni: se gli specialisti di social investment non sono certi dell'impatto generabile, la decisione viene presa in tandem con i grant manager.

La vostra terza linea d'intervento è attraverso il programma Grants Plus, teso al capacity building delle organizzazioni nel vostro portafoglio. Ma come identificate i gap su cui agire e qual è il vostro supporto?

L'analisi e individuazione dei gap viene condotta su due fronti: il primo momento è nel processo di due diligence

organizzativa, dove spesso emergono potenziali punti di debolezza. Frequentemente si tratta della gestione finanziaria o della comunicazione. Per esempio, molto del nostro lavoro è al fianco di organizzazioni di mobilitazione sociale e advocacy che spesso lamentano deficit nelle strategie di comunicazione e nell'uso dei social media – chiaramente un asset fondamentale per questo genere di realtà; in questo caso ci adoperiamo per fornire capitale aggiuntivo in modo che possano procurarsi il supporto esterno necessario a colmare il gap. In secondo luogo, conduciamo una survey annuale su tutti i nostri grantees, chiedendo di indicare i tre principali aspetti di cui ritengono di aver maggior bisogno. A seguito dei risultati, conduciamo workshop con esperti in tutto il Paese sui principali temi identificati (cost&pricing, valutazione, progettazione, fundraising...) invitando 10-15 organizzazioni alla volta per ricevere supporto e training. Infine, siamo soliti rendere disponibili gratuitamente le nostre strutture alle non profit in modo che possano utilizzarle per le proprie operazioni – normalmente sono circa 15 le organizzazioni che usufruiscono di questi spazi (ad esempio le sale riunioni) ogni settimana.

Nonostante esista ancora tra donatori/grantmaker una forte percezione negativa del concetto di "overhead" nel 2014 quasi il 60% dei vostri grant sono andati a sostegno di questa voce per un valore di £22 milioni. Può illustrarci le motivazioni e quali sono le priorità alla base delle vostre scelte? Siamo certamente estranei a

questo genere di visione. Anzi, siamo agli antipodi. Quando esaminiamo un budget di un'organizzazione in cui non figura un ragionevole overhead lo rispediamo al mittente dicendo di includerlo. Credo che la paura dei costi di gestione possa rivelarsi molto pericolosa e ritengo che queste voci siano fondamentali per quattro ragioni:

1. In primo luogo è necessario garantire una buona governance, che possa assicurare processi efficaci per dimostrare trasparenza e accountability. Questo è fondamentale e richiede risorse adeguate.

2. Dato che eroghiamo somme ingenti, vogliamo essere sicuri che queste risorse vengano ben investite e questo richiede buon management e una solida gestione finanziaria.

3. È estremamente ingenuo – e azzardato – aspettarsi che il cambiamento sociale si produca a basso costo. Le organizzazioni non profit si trovano spesso a lavorare con soggetti incredibilmente vulnerabili e a rischio: questo genere di attività richiede grandi competenze, e alcune problematiche sociali esigono specialisti esperti e organizzazioni guidate in modo professionale.

4. È fondamentale per le onp avere riserve considerato l'ambiente estremamente volatile in cui operano: queste scorte ci danno una forma di garanzia della loro possibilità di esistere di qui a 5 anni per continuare a sostenere i soggetti più vulnerabili.

Cosa si ottiene se non si è disposti a investire in questi as-

set? Si rischia di sostenere organizzazioni con un pessimo management, senza riserve e, soprattutto, incapaci di produrre veri outcome sociali.

L'avversione ai costi di gestione può rivelarsi molto pericolosa: quando esaminiamo un budget in cui non figurano, lo rispediamo al mittente. *Real social change does not come cheap.*

CHI È

Caroline Mason

Caroline Mason è Chief Executive Officer della Esmée Fairbairn Foundation. In precedenza, è stata Chief Operating Officer di Big Society Capital e di Charity Bank, e co-fondatrice di Investing for Good. È membro del board di EVPA e trustee di SafeLives e Impetus-PEF. Prima di entrare nel settore sociale, ha lavorato per diciotto anni nello sviluppo di prodotti innovativi nel settore dei servizi finanziari soprattutto in Reuters.

Keyword

OVERHEAD

L'overhead, o costo di gestione, identifica le spese necessarie al funzionamento di un'attività che non possono essere immediatamente associate a una cost unit, cioè che non concorrono direttamente alla produzione di un bene o servizio. Voci tipiche nel settore non profit: costo del lavoro, tecnologia, fundraising, marketing, spese legali, affitti ecc.

¹ Charity Bank è la prima banca non profit nel Regno Unito, lanciata nel 2002 per fornire prestiti accessibili alle onp che avessero difficoltà ad accedere ai canali mainstream delle banche convenzionali.

² Si tratta di un fondo di investimento sociale che fornisce sostegno finanziario accessibile a onp e imprese sociali sotto forma di prestiti rimborsabili non garantiti, nei casi in cui i prestatori commerciali non siano disponibili a intervenire.

RISPONDERE ALLE NUOVE ESIGENZE FILANTROPICHE: IL RUOLO DEL PHILANTHROPY ADVISOR E LO STRUMENTO DEL DONOR ADVISED FUND

La filantropia istituzionale continua ad aumentare il proprio peso a livello globale: se in Italia gli ultimi dati censiscono 6.220 fondazioni attive (+102,1% in un periodo di 10 anni)¹, se ne contano circa 129.000 in Europa² e 86.192 negli Stati Uniti³; allargando lo sguardo si registra una straordinaria crescita anche in Cina dove il settore privato, sostanzialmente inesistente fino al 2005, ha registrato una grande espansione negli ultimi anni con 3.082 fondazioni attive a fine 2013 (di cui 1.753 private e 1.329 pubbliche)⁴. Nonostante questa esplosione, spesso costituire una fondazione propria può essere eccessivamente oneroso in termini di risorse economiche, competenze e tempo necessari; alcuni filantropi preferiscono utilizzare strumenti come i Donor Advised Funds, fenomeno nato negli Usa negli anni '30 e in forte crescita in tempi recenti⁵.

Dalla vostra practice quali sono i più recenti trend cui assistete e le nuove richieste di filantropi HNW? Quale ruolo riveste in questo senso un philanthropy advisor?

Va rimarcato come per un lungo periodo la filantropia fosse un attore sconosciuto, una parola quasi in disuso più comunemente sostituita dal concetto di "beneficenza". Poi,

intorno al 2002, il termine ha cominciato a riacquisire un suo valore riconosciuto e un ruolo definito, grazie anche al proliferare di esempi di grande risonanza come la campagna *The Giving Pledge*⁶ e minori a livello locale.

La filantropia è un'azione di dono strutturata. Buona parte dell'evoluzione occorsa negli ultimi anni si deve, infatti, alla proliferazione di metodi. Si tratta di una combinazione di approcci tutti necessari: se ad esempio tutti cominciassero a comprare social bond e nessuno si attivasse con grant ne risulterebbe uno scompenso per il settore sociale. Il punto chiave è che tutti i tipi di filantropia e di social investments (grantmaking, venture philanthropy, impact investing, social finance ecc.) stanno crescendo: *la combinazione dei metodi e la collaborazione tra diversi stakeholder sono i due fattori cruciali* che compongono un approccio ottimale alla risoluzione di un problema sociale.

Quest'ampliamento del range di metodologie applicabili è a mio avviso il trend maggiore, insieme alla crescita d'interesse e all'aumentata possibilità di engagement.

Per quanto riguarda i cosiddetti *next-generation philanthropists* dalla nostra esperienza è evidente il desiderio

crescente di efficacia, di donare più che solo risorse economiche, di essere coinvolti in senso globale. Questo vale sia per le famiglie che per le imprese. Ora le maggiori imprese hanno una strategia d'intervento e la filantropia deve essere ponderata e coerente con la linea imposta dal top management. Lo stesso vale per le famiglie che siedono insieme e discutono le possibilità di azione, riunendosi a volte con altre famiglie per considerare l'impatto conseguibile dalle loro risorse congiunte. In più le nuove generazioni cominciano a chiedere: "Non dovremmo allocare il patrimonio in investimenti responsabili a lungo termine? Non dovremmo riconsiderare il modo in cui ci spostiamo e consumiamo?" e così via. *La filantropia sta quindi diventando un vero stato mentale globale.*

Qual è in questo scenario il ruolo del philanthropy advisor? Il nostro lavoro, in una parola, è la filantropia: quando una persona arriva con un obiettivo, una metodologia, una domanda... la discussione con l'advisor deve aiutare quella persona a realizzare di più e meglio. Ciò richiede apertura alle nuove metodologie e flessibilità: stiamo assistendo a una specializzazione dei philanthropy advisor su specifici approcci o discipline. È positivo ma personalmente non è abbastanza perché bisogna essere in grado di interfacciarsi con persone interessate al grant tradizionale, con imprenditori che vogliono affrontare il concetto di sostenibilità cogliendo l'impatto dell'intervento, con soggetti interessati a ragionare sull'uso delle nuove tecnologie, su microdonazioni e social network... I philanthropy ad-

visor devono quindi rimanere generalisti, interessandosi a tutte le nuove metodologie in atto per conseguire impatto, avendo sempre ben presenti gli stakeholder rilevanti e le esperienze di successo – o di fallimento – occorse in specifiche parti del mondo. Il secondo grande ruolo consiste nel porsi come *bridge-builder*: dobbiamo essere in grado di connettere diversi soggetti per proporre soluzioni quanto più possibile efficienti ed efficaci.

Uno degli strumenti che mettete a disposizione di quest'ampia gamma di soggetti è il Donor Advised Fund: può illustrarcene logiche e valore aggiunto per filantropi con diversi profili e obiettivi?

Lavorando per il Center of Philanthropy della King Baudouin Foundation (KBF) con l'obiettivo di informare e consigliare i filantropi che vogliono impegnarsi in un'azione a beneficio della comunità, siamo attivi nel settaggio di veicoli interni: i Donor Advised Funds (DAF) sono sostanzialmente piccole fondazioni che operano, sotto l'ombrello della KBF, in base ai desideri dei donatori. Sono molteplici le logiche che li governano: alcuni investono in social bonds, altri in impact financing o in debito, altri ragionano attraverso grant o call for projects... Si tratta di un approccio che mette al centro il donatore e le sue inclinazioni.

I fondi possono essere *without capital*, con risorse che transitano in modalità "in & out" o *with capital*. Un altro scenario tipico è rappresentato da soggetti, generalmente senza figli, che dispongono un lascito alla KBF affinché venga costituito un fondo in loro nome:

alla morte, noi riceviamo l'ammontare donato e ne utilizziamo il 3-5% annualmente per grant o investimenti sociali – in questo caso sono i rendimenti degli investimenti del fondo a essere impiegati.

In termini di vantaggi, il DAF si costituisce in forma di accordo tra la KBF e il filantropo: viene instaurato uno *steering committee* triangolare che comprende il fondatore, la KBF e uno o più specialisti del settore sociale di interesse. In questa sede vengono prese le decisioni di allocazione delle risorse. Costituendo un DAF si beneficia dell'esperienza e del network della fondazione ombrello (KBF o altra), entrando in contatto con altri fondi/filantropi attivi nella medesima area di intervento e facendo leva sulla possibilità di incubazione, testando e apprendendo le competenze necessarie on-the-job.

Potrebbe darci una panoramica dello scenario dei DAF in termini di dimensioni e voci di costo correlate?

Come conseguenza dei trend citati in apertura, i numeri stanno crescendo fortemente. Alla fine del 2014, erano 451 i fondi attivi gestiti da individui o imprese, un numero enorme in un ecosistema come quello belga. Si tratta di fondi di tutte le dimensioni, da quello che eroga annualmente €10.000 a quello con un patrimonio multimilionario. Per quanto riguarda i costi operativi, per un fondo with capital la KBF riceve lo 0.7% del capitale, per uno without capital il 5% di quanto speso/erogato. Quindi, se si crea un DAF destinando annualmente €100.000 al fondo, €95.000 saranno ridistribuiti e €5.000 trattenuti da KBF per le proprie attività.

CHI È

Ludwig Forrest

Philanthropy advisor presso il Center of Philanthropy della King Baudouin Foundation, nata nel 1976 in occasione dei 25 anni del regno di re Baldovino, affianca donatori privati, famiglie, wealth advisor e imprese che vogliono attivare iniziative a favore della comunità. Autore di pubblicazioni specializzate per la stampa internazionale, è Chair del Legal Committee del European Foundation Centre.

¹ 9° Censimento industria, servizi e istituzioni non profit, Istat (2013)

² Elaborazione DAFNE e European Foundations Center (2015)

³ Foundation Centre (2015)

⁴ F. Xiaming, China's Charitable Foundations: Development and Policy-Related Issue, Working Paper No.485, Stanford Center for International Development (2013)

⁵ S.Frostenson, Donor Advised Funds Keep Up Rapid Growth, The Chronicle of Philanthropy (2013)

⁶ Campagna lanciata nel 2010 da Bill Gates e Warren Buffett per incoraggiare le persone più facoltose a livello globale a donare la maggior parte delle proprie ricchezze a cause filantropiche.

⁷ I Next Gen Donors, costituiti dalla coorte GenX (nati tra 1964-1980) e GenY/Millennials (nati tra 1981-2000), erediteranno un ammontare di ricchezza record di oltre \$40 bilioni, gestendo un potere filantropico senza precedenti. Fonte: Next Gen Donors: Respecting Legacy, Revolutionizing Philanthropy, Johnson Center for Philanthropy (2013)

FOCUS THEORY OF CHANGE

3

LA THEORY OF CHANGE COME STRUMENTO TRASVERSALE

La Theory of Change (ToC) è il modello di riferimento che un'organizzazione può adottare per raggiungere gli obiettivi strategici che ha prefissato. Questo modello, se ben progettato e implementato, supporta la struttura nella gestione delle complessità e dei continui cambiamenti che si verificano nel corso delle attività operative in cui è impegnata. La ToC può essere quindi utilizzata da una qualsiasi organizzazione come la guida attraverso cui sono progettate le attività giornaliere con l'obiettivo di raggiungere i traguardi e gli obiettivi strategici prefissati. Più nel dettaglio l'implementazione della ToC permette a un'organizzazione di:

- identificare puntualmente i contenuti della mission e della vision, gli obiettivi strategici, i traguardi e i target di riferimento;
- definire gli outcome, ovvero i risultati attesi, che hanno la funzione di guidare l'organizzazione nella ge-

stione e valutazione della propria performance;

- revisionare in chiave strategica i progetti in essere, i servizi offerti e i modelli di riferimento utilizzati per implementarli, definendo le caratteristiche chiave per far sì che rispondano agli obiettivi prefissati;
- selezionare i criteri più adatti per migliorare il sistema di gestione delle performance organizzative individuando i dati e gli indicatori relativi a ciascuna funzione presente nell'organizzazione, implementando, quindi, un solido sistema interno di accountability.

In altri termini la ToC permette di identificare cosa funziona e cosa non funziona all'interno di ciascun progetto messo in campo dall'organizzazione e di indirizzare le performance verso il miglioramento continuo. Per questo la ToC può essere di estrema importanza sia per organizzazioni che

erogano fondi sia per quelle che ne sono alla ricerca.

La ToC può essere di estrema importanza sia per organizzazioni che erogano fondi sia per quelle che ne sono alla ricerca

Per quest'ultime, a oggi, il contesto di riferimento economico e sociale in cui operare risulta sempre più complesso. Prendendo come esempio il settore sociale, il pubblico ha, nel corso degli ultimi anni, ridotto sempre più le risorse investite. Il Fondo per le politiche sociali, istituito dallo Stato nel 1997, ha visto negli ultimi anni ridurre drasticamente le risorse in esso impiegate; si è passati da 1,6 miliardi di euro nel 2007 a 435,3 milioni nel 2010, e infine a 297,4 milioni nel 2014. Al contempo il numero di attori non profit presenti sul territorio italiano è cresciuto vertiginosamente: la rilevazione realizzata dall'ISTAT relativa all'anno 2011 censisce 301.191 istituzioni non profit presenti in Italia, un dato in crescita del 28% rispetto al 2001. Si

sta assistendo, quindi, a una progressiva riduzione delle risorse finanziarie disponibili, a cui si aggiunge la crescita del numero di organizzazioni non profit operanti sul territorio e un aumento della domanda di servizi sociali a cui né lo Stato né il settore for profit riescono o sono legittimati a rispondere.

In questo scenario la competizione per avere accesso alle risorse finanziarie è sempre più elevata. Per questo tali risorse assumono un peso specifico maggiore diventando un fattore di successo chiave per qualsiasi attività non profit. Alla luce di ciò i finanziatori e i donatori richiedono sempre più informazioni alle organizzazioni non profit in termini di rendicontazione delle performance. Oltre a questo nella fase di selezione delle organizzazioni da supportare, i donatori pongono sempre più attenzione all'efficacia e all'efficienza dei progetti proposti in relazione agli obiettivi prefissati.

Su quest'ultimo punto diversi contributi, forniti in particolare dalle ricerche sviluppate dal "The Center For Effective Philanthropy", affermano come sia i leader di organizzazioni non profit sia quelli delle fondazioni ritengano di fondamentale importanza identificare e monitorare un set di dati volti a dimostrare l'efficacia ed efficienza delle loro operazioni. A loro fianco, per rispondere a bisogni sociali emergenti o sempre più clamorosi, si sta poi osservando l'incremento di iniziative promosse da nuovi soggetti, come organizzazioni multistakeholder o singole imprese. Per le organizzazioni multistakeholder, ad esempio, si prenda in considerazione il caso di *Strive* un partenariato composto

dai rappresentanti di più di 300 organizzazioni pubbliche, private e non profit, che lavorano per incrementare il successo scolastico nella città di Cincinnati. Sul fronte delle aziende, Coca Cola, tra tanti altri, con il progetto *Ekocenter* ha l'obiettivo di realizzare 150 "mercati modulari" che forniscono acqua potabile, energia solare, internet e servizi legati alla sanità, all'educazione e all'aggregazione sociale.

Lo sviluppo di queste iniziative è l'ennesimo segnale della crescita di domanda di fondi per la realizzazione di iniziative ad impatto sociale. Questa situazione comporta, di conseguenza, una maggiore complessità per i donatori e i finanziatori in quanto la scelta sulle potenziali organizzazioni da supportare è sempre maggiore e, di conseguenza, ogni euro investito da essi ha un peso specifico elevato: la scelta di finanziare un'iniziativa piuttosto che un'altra può avere un grande impatto nel dare risposta a determinati bisogni sociali.

Ecco allora che la ToC può giocare un ruolo anche per i donatori e finanziatori, dotandoli di uno strumento di gestione che permette di focalizzare in modo razionale e strategico le risorse a disposizione, investendole su progetti che agiscono in maniera efficace ed efficiente, in linea con la propria mission e la vision e quindi uno strumento utile per il bilanciamento delle performance organizzative. Ciò avviene grazie alle peculiarità della ToC, che permette di sviluppare modelli di gestione e rendicontazione centrati sul monitoraggio continuo delle donazioni erogate e quindi uno strumento utile alla relazione con gli enti finanziati.

La ToC può diventare uno strumento che facilita i rapporti tra organizzazioni non profit e donatori mettendo al centro delle dinamiche relazionali il concetto di miglioramento condiviso delle performance

CHI SONO

Matteo Brambilla
Camilla Speriani

Matteo Brambilla già consulente di RGA-E&Y con un'esperienza di ricerca realizzata presso l'Università Bocconi, oggi collabora con il Comune di Milano come gestore delle relazioni con gli stakeholder nell'ambito della Food Policy cittadina e si occupa di processi di stakeholder engagement e strategie di creazione di valore condiviso.

Camilla Speriani, già consulente di RGA-E&Y e Vita Consulting, è un'indipendent advisor attiva sui temi della sostenibilità e della filantropia per la costruzione di processi strategici e di comunicazione; lavora con organizzazioni orientate alla generazione di cambiamento sociale attraverso l'impiego di strumenti quali la Theory of Change.

LA THEORY OF CHANGE COME IMPACT MODEL PER IL SETTORE NON PROFIT

Tris Lumley, Director of Development di New Philanthropy Capital (NPC), fondata a Londra nel 2002 dagli economisti Gavyn Davies e Peter Wheeler per trasformare il settore sociale inglese, analizza il ruolo della Theory of Change per enti non profit e soggetti erogatori come framework per la generazione di impatto.

Quali obiettivi vi siete posti avvicinandovi a questo strumento?

Lo abbiamo ritenuto fondamentale per il settore sociale: molto semplicemente, una ToC è un modello che consiste nel lavorare all'indietro partendo dagli obiettivi finali prefissati, agli outcome necessari per raggiungerli, alle attività che devono essere implementate per generare quegli outcome. Senza un

modello di questo genere, è sostanzialmente impossibile poter rispondere a domande quali "come sappiamo se il nostro lavoro potrà, con ragionevole certezza, condurre al cambiamento sociale desiderato?"

Nei mercati finanziari alla fine degli anni '90, esisteva un'industria diretta a investire capitale nei settori che avrebbero generato ritorni maggiori.

Perché non poteva essere lo stesso per la filantropia? Ci accorgemmo che non avevamo abbastanza informazioni di qualità prodotte in modo oggettivo e indipendente.

Gavyn Davies, prima di fondare NPC³

Keyword

THEORY OF CHANGE

Uno strumento strategico che, partendo dagli obiettivi organizzativi finali, esplicita il processo causale "outcome - attività- risorse necessarie", descrivendo il cambiamento desiderato e i passi per produrlo e verificando le informazioni evidence-based alla base di ogni assunzione. Il modello muove i primi passi come strumento di misurazione negli anni '90 all'Aspen Institute¹ e ha guadagnato sempre più consensi nel mondo non profit²

Come possiamo essere in grado di gestire il nostro lavoro e capire i progressi?" e, infine, "com'è possibile mettere in discussione le nostre assunzioni di base, arrivando a comprendere se il nostro operato stia realmente *facendo la differenza*, se non lo scomponiamo in passaggi per verificare i dati alla base di ogni attività funzionale al raggiungimento di quei risultati misurabili imprescindibili per la creazione di un reale impatto sociale (al netto di quello che si sarebbe verificato in ogni caso)?"

A quali bisogni organizzativi

rispondete per le realtà che affiancate nell'implementazione di questo modello? In altri termini, perché un'organizzazione dovrebbe essere supportata in questo processo?

In linea teorica è possibile per le organizzazioni realizzare internamente la propria ToC, ma bisogna considerare che si tratta di uno di quei percorsi, in modo analogo a quello di definizione della strategia, dove è utile una prospettiva esterna e un facilitatore estraneo alla cultura e all'operatività dell'ente. Quando affianchiamo un'organizzazione in questo processo, siamo soliti lavorare con un gruppo trasversale verticale composto da manager, CdA, staff e a volte anche volontari - se ricoprono un ruolo significativo - per costruire il modello. In questo caso, uno sguardo esterno e neutrale è di valore perché per noi è possibile porre domande sfidanti che non sarebbero affrontate internamente o che potrebbe essere difficili da discutere per alcuni. Possiamo affrontare la discussione in modo diretto, chiedendo ad esempio "voi sostenete che questo outcome porterà a questo impatto: ma quali sono le prove a sostegno? Si tratta di una supposizione o di una certezza scientifica?" Inoltre, possiamo suggerire ai membri di assumere una prospettiva più ampia, guardando anche al di fuori dell'organizzazione per capire ad esempio che, per determinati outcome, può essere opportuno anche considerare quanto il livello di successo di altri soggetti esterni possa influire sulla possibilità di raggiungere gli obiettivi da mission.

Credo quindi che l'affianca-

mento possa garantire solidità e massimizzare l'utilità di questo modello per tutta l'organizzazione: la nostra speranza è che il processo della ToC venga usato per scandagliare profondamente e mettere realmente in discussione le proprie attività, soprattutto quelle consolidate. Infatti, è abituale per i nostri clienti modificare più o meno radicalmente attività, strategie e partnership a seguito di questo lavoro.

Qual è il vostro modello d'intervento operativo per aiutare le organizzazioni del settore non profit in questo senso?

Noi offriamo formazione e consulenza per aiutare le organizzazioni a sviluppare la ToC; oggi giorno la maggior parte del nostro lavoro con non profit e - in modo crescente - fondazioni include come primo passo la creazione o il perfezionamento della ToC. Tipicamente, quindi, partiamo con un percorso di formazione per far capire e assimilare il concetto al personale in modo trasversale, poi passiamo al progetto vero e proprio, attraverso un processo che include in primo luogo un'analisi di background (storia, modello organizzativo, bilanci etc.) e generalmente due workshop con l'organizzazione per la realizzazione della ToC: prendendo avvio dalla mission, attraverso una discussione quanto più partecipativa, si evidenziano i legami tra obiettivi d'impatto, outcome e attività, verificando assunzioni e dati. Poi procediamo a un test di verifica e finalizziamo una prima versione del modello.

Successivamente, lavoriamo in tandem per sviluppare un framework di misurazione al-

lineato alla ToC sulla base del nostro approccio fondato su 4 pilastri:

- 1. Mappatura:** layout dei link causali tra attività e obiettivi finali e dei portatori di interesse.
- 2. Modello:** definizione dell'ordine di priorità degli outcome principali della ToC e definizione dei KPIs.
- 3. Livello di prova:** scelta del livello appropriato di rigore dei dati, allineato con i bisogni degli stakeholder, bilanciando aspirazioni e oggettiva necessità.
- 4. Data sources:** uso di dati o strumenti esistenti - se idonei - o sviluppo di parametri proprietari.

Sulla base della vostra esperienza, qual è il motivo per cui sempre più organizzazioni non profit negli ultimi anni hanno deciso di dotarsi di una ToC?

In primo luogo, perché si tratta di un modello estremamente utile, in parte, credo anche grazie ai nostri sforzi tesi a promuoverne la diffusione: è un fatto che il report sulla Theory of Change⁴ sia la nostra pubblicazione più popolare di sempre e sappiamo che è stato utilizzato in molte organizzazioni da executive e CdA per valutarne l'implementazione interna. Bisogna rendersi conto che la ToC costituisce un pilastro centrale nella strategia di una social purpose organization (SPO). Se proviamo ad allargare la nostra prospettiva, ci possiamo rendere conto che è normale aspettarsi che queste organizzazioni abbiano un business plan - finanziatori, donatori, leadership e CdA lo danno per scontato da anni. La ToC rappresenta per il set-

tore sociale un equivalente e un complemento rispetto al business plan: se riconosciamo un ruolo all'analisi di fattibilità di natura economico-aziendale che sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto, dovremmo anche validare allo stesso modo l'utilizzo della ToC come *impact model*, un'ottica che non è stata compresa appieno fino a poco tempo fa ma che ora, anche alla luce dei macro trend economici e sociali in atto, sta guadagnando forti consensi.

Se riconosciamo un ruolo all'analisi di fattibilità di natura economico-aziendale che sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto, dovremmo anche validare allo stesso modo l'utilizzo della ToC come *impact model*

È verosimile assumere che sia anche un requisito crescente da parte dei grantmaker pubblici e privati per convalidare il modello d'intervento e valutare l'impatto generabile grazie alle risorse erogate?⁵

È sicuramente vero, soprattutto perché la domanda di prove d'impatto ha sicuramente aumentato la determinazione delle organizzazioni non profit a essere equipaggiate con una ToC. Infatti, molti donatori ora richiedono misurazioni d'impatto, e tale valutazione è impossibile senza una ToC, perché altrimenti il processo rischia di trasformarsi in una semplice raccolta di dati senza un benchmark di riferimento. Quindi, se un'organizzazione non profit ha solleci-

tazioni esterne, e interne, alla dimostrazione, misurazione e comunicazione del proprio impatto, molto probabilmente avrà bisogno di una Theory of Change o di un modello simile per costruire una base di dati affidabili.

Può darci una dimensione del numero di organizzazioni affiancate da NPC per l'implementazione della ToC?

A NPC abbiamo lavorato in questi ultimi anni con decine di organizzazioni a questo scopo, con una prevalenza di enti non profit: ma anche se la domanda è iniziata dal mondo delle charities, che continua a oggi a rappresentare il trend in maggiore crescita, stiamo assistendo a un aumento di richieste da parte di soggetti erogatori. Ultimamente, inoltre, un numero maggiore di grantmakers è propenso a fornire il supporto economico necessario affinché le proprie organizzazioni beneficiarie si dotino di una ToC - ne è una riprova indiretta l'incremento nel mercato della consulenza: il numero di società che forniscono servizi di formazione e advisory per la ToC analoghi a NPC è recentemente aumentato considerevolmente nel Regno Unito.

CHI È

Tris Lumley

Ambassador della Leap of Reason Community e Director of Development di New Philanthropy Capital, ha contribuito alla creazione del modello di ricerca, analisi delle non profit, theory of change, e reporting dell'impatto sociale. È iniziatore e coordinatore del programma "Inspiring Impact" che mira a rendere mainstream la misurazione d'impatto nel settore non profit in UK entro il 2022.

¹ James I. Connell, Anne C. Kubisch, Lisbeth B. Schorr, Carol H. Weiss, *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, The Aspen Institute (1995)

² State of Evaluation 2012. *Evaluation Practice and Capacity in the Non Profit Sector*, Innovation

³ Da Matthew Bishop, Michael Green, *Philanthrocapitalism. How the Rich Can Save the World* (2008)

⁴ Angela Kail, Tris Lumley, *Theory of Change. The Beginning of Making a Difference*, NPC (2012)

⁵ Si veda la richiesta di prove specifiche d'impatto e misure per massimizzarlo tra i criteri di eleggibilità di Horizon 2020 o l'iniziativa The European Added Value.

LA THEORY OF CHANGE COME GUIDA PER IL GRANTMAKING E L'INVESTIMENTO SOCIALE

La Jacobs Foundation è una delle principali fondazioni mondiali attive nel settore dello sviluppo dei bambini e dei giovani; fondata nel 1988 dall'imprenditore Klaus J. Jacobs devolvendo l'intera sua partecipazione nella Jacobs Holding AG per un valore di CHF 1.5 miliardi, l'organizzazione s'impegna in misura particolare nella ricerca e nell'uso di informazioni evidence-based. Fabio Segura, Head of International Intervention, esamina il ruolo della Theory of Change come strumento per individuare realtà sostenibili e allinearsi sulle aspettative di cambiamento sociale.

Qual è la sua definizione di organizzazione "high-performing"?

A mio avviso una high-performing organization agisce in maniera allineata alla propria mission; si tratta cioè di un'organizzazione in cui la mission viene tradotta in obiettivi concreti, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti e che può mostrare progressi costanti verso la risoluzione del problema per cui agisce. È fondamentale che sia in grado di delineare strategie allineate con i contesti locali e dotarsi di conseguenza di forti competenze, delle procedure e dei sistemi tecnici per supportare le proprie operazioni, e di una cultura della performance, basata sui risultati, che deve essere diffusa e vissuta in tutta l'organizzazione.

Keyword

HIGH-PERFORMING ORGANIZATION

Un'organizzazione in cui la mission viene tradotta in **obiettivi concreti, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti** e che può mostrare progressi costanti verso la risoluzione del problema per cui agisce

Quali sono i driver fondamentali nella decisione di social investment o grant?

Nella mia esperienza, sono quattro le aree che definiscono i fattori chiave di successo, che considerati congiuntamente determinano la selezione o esclusione di un'organizzazione.

1. Un **impegno chiaro alla creazione d'impatto** che richiede:

- La capacità di inquadrare efficacemente il problema
- Una chiara definizione del cambiamento sociale che l'organizzazione intende creare
- Una solida Theory of Change cui l'organizzazione aderisce completamente.

2. **L'efficienza nell'uso delle risorse**, in modo che l'organizzazione abbia i margini per apprendere da altri modelli, adattarsi al contesto operativo e quindi sfruttare al massimo i propri asset.

3. L'abilità di **mantenere la propria teoria di scalabilità** indipendente dalle condizioni locali: con questo non intendo necessariamente la crescita

dell'organizzazione o del numero di beneficiari coinvolti ma la riflessione costante su ciò che è necessario per generare sempre maggior cambiamento.

4. La **qualità del management**, cioè la capacità di procurement per dotarsi delle giuste risorse umane e dei sistemi che supportano il lavoro del team, in modo che siano adeguati per implementare tutte le aree di trasformazione economica e sociale dell'organizzazione sulla base della propria Theory of Change.

Quindi una solida Theory of Change ha un forte ruolo nei programmi o nelle organizzazioni che decidete di sostenere...

La ToC è fondamentale per inquadrare la problematica sociale: noi vogliamo sapere chiaramente, prima ancora di considerare il modello di business, se l'intervento poggia su basi ragionate e presenta le caratteristiche per risolvere – o almeno mitigare – la specifica problematica sociale. È uno strumento essenziale per connettere le fasi logiche della catena input-attività-output-outcome-impatto. Siamo consapevoli che, come un business plan, una ToC può essere modificata e migliorata man mano che l'organizzazione cresce e sviluppa maggiori conoscenze delle condizioni che determinano l'ambiente in cui opera; tali cambiamenti possono essere apportati senza particolari difficoltà quando variano le tue assunzioni, sia perché vengono maturate nuove conoscenze sul contesto, sia perché condizioni, risorse o value proposition si modificano. Per noi è importante comprendere come un'organizzazione in-

tende creare impatto e rilevare un forte commitment verso una trasformazione chiara che vuole produrre.

Si direbbe uno strumento utile sia per l'organizzazione beneficiaria che per il grantmaker...

Assolutamente, entrambi i soggetti devono essere allineati sulla vision che determina il cambiamento stimato, ad esempio il risultato finale che va raggiunto, e devono potersi garantire un certo livello di flessibilità che tenga conto di un contesto che può mutare e di nuove opportunità e soluzioni che potrebbero emergere durante il ciclo di vita dell'investimento/donazione.

Dalle sue esperienze nella venture philanthropy, quale percentuale di organizzazioni che avete sostenuto era dotata di una Theory of Change?

Dunque, la Theory of Change è, in realtà, più comune della vera comprensione del problema da risolvere o della situazione da trasformare in sé. Si tratta di un paradosso: per quantificare, di tutti i modelli in cui mi sono imbattuto e che ho valutato (circa 500-600), almeno il 60-70% presentava una qualche Theory of Change, ma solo una percentuale molto più bassa delle organizzazioni (forse 30-40%) era davvero in grado di articolare chiaramente il problema che intendeva risolvere in maniera concreta e misurabile. Quasi una dicotomia: la ToC è utile per connettere azioni e operatività al cambiamento atteso, ma come il cambiamento deve avvenire parte dalla tua mission e dalla tua analisi della situazione su cui intendi agire. Questa è la parte difficile: esplicitare il tuo obiettivo

sociale in termini chiari e tangibili.

La Theory of Change è spesso più comune della vera comprensione del problema da risolvere. La parte più difficile consiste nell'esplicitare l'obiettivo sociale in termini chiari e tangibili.

Come verificate normalmente l'impatto dei progetti che sostenete?

Nella mia esperienza nella venture philanthropy, la pratica più comune consisteva nel trasferire la responsabilità di verifica e di raccolta dei dati all'organizzazione. Per esempio, se sostenevamo un'organizzazione in ambito sanitario, ci basavamo sui suoi dati, su studi interni o condotti da terze parti - ovviamente questo comporta un certo grado di separazione tra l'organizzazione e gli investitori. Spesso ci si basa su proxy d'uso frequente, ad esempio il confronto con gruppi non sottoposti al programma, raggiungimento di KPIs e, infine, rassegna delle analisi di settore.

Nella mia attuale posizione alla Jacobs Foundation, posso testimoniare un incredibile commitment verso l'uso di dati scientifici alla base dei progetti, un elemento chiave per ricevere il nostro supporto. La Fondazione, tradizionalmente, ha sostenuto la creazione di evidenze scientifiche per i programmi di sviluppo di bambini e adolescenti con un impegno significativo del proprio budget negli ultimi 25 anni, e solo recentemente ha avviato un dipartimento di intervento internazionale. Negli ultimi cinque anni, abbiamo cercato principalmente

di produrre dati attraverso interventi sperimentali, validare modelli che sapevamo avrebbero funzionato una volta scalati e mettere quei dati e quei modelli al servizio di altri che li avrebbero ampliati in contesti allargati.

CHI È

Fabio Segura

Fabio Segura ha condotto la progettazione e implementazione di approcci strategici miranti alla pace e alla trasformazione sociale dal 1996. Dal 2014 è Head of International Intervention alla Jacobs Foundation. In precedenza è stato Senior Investment Manager di LGT Venture Philanthropy, a capo degli investimenti e delle operazioni nell'America Latina e nei Caraibi dal 2008.

LA THEORY OF CHANGE PER LA PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE A LIVELLO INTERNAZIONALE

I programmi delle Nazioni Unite sono uno degli interventi più potenti e pervasivi a livello globale volti a migliorare le condizioni di vita delle persone. Il loro impatto è una delle esperienze più consolidate in termini locali.

Come si tiene sotto controllo una macchina dalle dimensioni così ragguardevoli?

In termini molto generali, direi a tre livelli (sistemico, organizzativo, e programmatico/progettuale) e in tre differenti fasi (pianificazione, monitoraggio, e valutazione).

A livello sistemico, le Nazioni Unite operano per il raggiungimento di quelli che, fino a settembre 2015, erano definiti come Obiettivi del Millennio (MDGs), ed ora sono stati riformulati come Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Nutriamo la speranza che gli SDGs, che riguardano tanto i Paesi in via di sviluppo che i Paesi sviluppati, rappresentino un importante passo anche in termini di un approccio di accountability più sistemico.

A livello organizzativo, ogni Dipartimento/Agenzia/Programma all'interno del Sistema Nazioni Unite adotta un piano strategico, approvato dagli Stati Membri, nel quale vengono definiti i risultati che l'organizzazione vuole rag-

giungere, quali attività verranno intraprese per raggiungere tali obiettivi, e quali indicatori verranno utilizzati per misurare il raggiungimento degli obiettivi. Ora, il problema si pone proprio nella definizione degli obiettivi e degli indicatori, spesso fissati a livelli non correlati, frutto di negoziazioni politiche, e soggetti a radi cambiamenti anche per l'inerzia della cultura organizzativa del Sistema.

A livello programmatico/progettuale, ogni ufficio mette in essere delle attività di monitoraggio, variabili in frequenza, modalità e rigore, anche a seconda delle indicazioni dei donatori e partner. In questo contesto, la valutazione della performance dell'organizzazione gioca un ruolo chiave, non solo come strumento di accountability, ma anche in una cultura di apprendimento e continuo miglioramento. La valutazione può essere utilizzata come strumento correttivo ("at mid-term", i.e. in corso d'opera) o al termine del programma. I risultati della valutazione sono restituiti ai manager dell'organizzazione e ai rappresentati degli Stati Membri, i quali dovranno poi indicare quali azioni intraprendere per implementare le raccomandazioni delle valutazioni.

Per agire i programmi delle Nazioni Unite spesso col-

laborano tra loro e con i governi e le organizzazioni locali. Come si mantiene l'unità d'intenti e si concordano gli obiettivi?

Le Nazioni Unite, e i programmi che operano all'interno del Sistema, sono un'organizzazione inter-governativa. In tale accezione, esse sono pertanto al servizio degli Stati Membri, e si occupano di supportare l'implementazione delle decisioni e degli obiettivi da loro definiti. Quanto stabilito a livello globale deve, naturalmente, essere reinterpretato nel contesto del Paese "beneficiario", in stretta cooperazione con il Governo nazionale e in consultazione con i partner locali, incluse le ONG. Ancora una volta, il processo di negoziazione tra obiettivi potenzialmente divergenti avviene a livello programmatico, tramite un serrato dialogo, e nella definizione dello United Nations Development Assistance Framework (UNDAF), che copre una durata di 4-5 anni e viene siglato sia dal Rappresentante delle Nazioni Unite nel Paese che dal Governo.

Come può intervenire la Theory of Change per il disegno e la valutazione dei programmi?

Il termine Theory of Change viene sempre più utilizzato anche all'interno delle Nazioni Unite, soprattutto (e a tratti, purtroppo, solamente) nell'ambito della valutazione. I valutatori sono stati i primi all'interno del Sistema a rilevare lo scarso valore che strumenti di programmazione più "tradizionali" (come i *logical frameworks*) possono giocare in un contesto complesso e vasto quanto quello in cui operano le Nazioni Unite. Nelle mie più recenti esperienze

di valutatrice al Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) e all'Ufficio dei Servizi di Controllo Interno (OIOS), abbiamo sistematicamente utilizzato ToC per comprendere meglio la logica del programma/progetto da valutare e individuare i fattori (*drivers* o *assumptions*) che influenzano la performance. Tale analisi ci ha spesso portato a raccomandare una revisione del logical framework, una definizione degli obiettivi ad un differente livello (spesso più realista), e una maggiore considerazione verso fattori cui il programma non aveva assegnato la necessaria importanza (frequentemente a livello di partnership, cooperazione interna, e dialogo). L'applicazione della ToC a livello programmatico, in un contesto più generale di Results-Based-Management, si scontra purtroppo con un'inerzia "culturale" a livello organizzativo, anche legata all'utilizzo delle risorse pubbliche che, storicamente, sono state sottoposte ad un minor controllo e rendicontazione. Credo sia arrivato il momento per i valutatori, in quanto "esperti di Theory of Change", di mettere sui due piatti della bilancia il valore della loro indipendenza, da una parte, e il beneficio che una maggiore interazione con i "programatori" all'interno del Sistema potrebbe generare.

Le Nazioni Unite hanno decretato il 2015 Anno Internazionale della Valutazione inquadrando un dibattito internazionale che va sempre più spostandosi sulla necessità di creare e sviluppare capacità di valutazione a livello Paese. Quali benefici ci sarebbero se questa cultura fosse maggiormen-

te diffusa?

L'approccio della ToC, sia che venga applicato ad aspetti programmatici o di valutazione, porta l'intrinseco beneficio di una riflessione strutturata sulla performance di un programma o di un'organizzazione, qualcosa che è troppo a lungo mancato nel settore pubblico dove la mancanza di un prezzo attribuito al servizio erogato fa sì che le tradizionali tecniche utilizzate nel settore privato per capire l'andamento di un'azienda non possano essere utilizzate. L'approccio della ToC porta inoltre con sé il beneficio di coniugare aspetti legati a quella che io definisco "l'ingegneria del processo" con principi di scienza comportamentale, andando a capire le ragioni che sostanno il raggiungimento, o il mancato raggiungimento, dei risultati. Credo che una maggiore diffusione di questi approcci porterebbe non solo a una più chiara rendicontazione e una maggior trasparenza nell'utilizzo di risorse pubbliche, ma anche a una più approfondita conoscenza degli ostacoli strutturali al cambiamento e delle leve su cui spingere perché quest'ultimo si realizzi.

Al Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente e all'Ufficio dei Servizi di Controllo Interno, abbiamo sistematicamente utilizzato la ToC per comprendere meglio la logica del programma/progetto da valutare e individuare i fattori che influenzano la performance

CHI È

Anna Guerraggio

Evaluation Officer presso l'Ufficio per i Servizi Interni delle Nazioni Unite un organo indipendente che si occupa di monitorare, controllare e migliorare le funzioni di tutte le agenzie e della burocrazia delle Nazioni Unite e che riferisce del proprio operato direttamente al Segretario Generale delle Nazioni, Anna Guerraggio è laureata in Economia delle Amministrazioni Pubbliche e delle Istituzioni Internazionali e specializzata in Development Management.



Fondazione Lang Italia si propone come punto di riferimento sui temi della **Filantropia Strategica** e orientata ai risultati, portando a privati, imprese e realtà sociali le riflessioni e i metodi operativi più avanzati che caratterizzano gli interventi filantropici a livello globale.

L'attività sinergica di un **Centro Studi** accreditato presso i principali think-tank internazionali, e di una divisione di **philanthropy advisory** tailor-made con una profonda conoscenza dell'ecosistema sociale italiano, consente a Fondazione Lang Italia di portare immediatamente a valore i termini più aggiornati della ricerca di settore e di svilupparne un'efficace applicazione sul campo.

I corsi e le attività di **formazione executive a mercato e on-demand** promosse dal Centro Studi Lang sulle tematiche della Filantropia Strategica e del Social Investment vogliono contribuire alla crescita culturale e alle competenze scientifiche e operative di chi opera in ruoli "ad alto impatto sociale".

Fondazione Lang Italia
Piazza Sant'Ambrogio, 2 - 20123 Milano
Tel. +39-02-36635131

fondazione-langitalia.it

@FondLangItalia 
Fondazione Lang Italia 