

Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso

Dalle buone intenzioni ai grandi risultati

*Prefazione di Carlo Mazzola
Introduzione di Carola Carazzone*



Simone Castello
Urszula Swierczynska

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

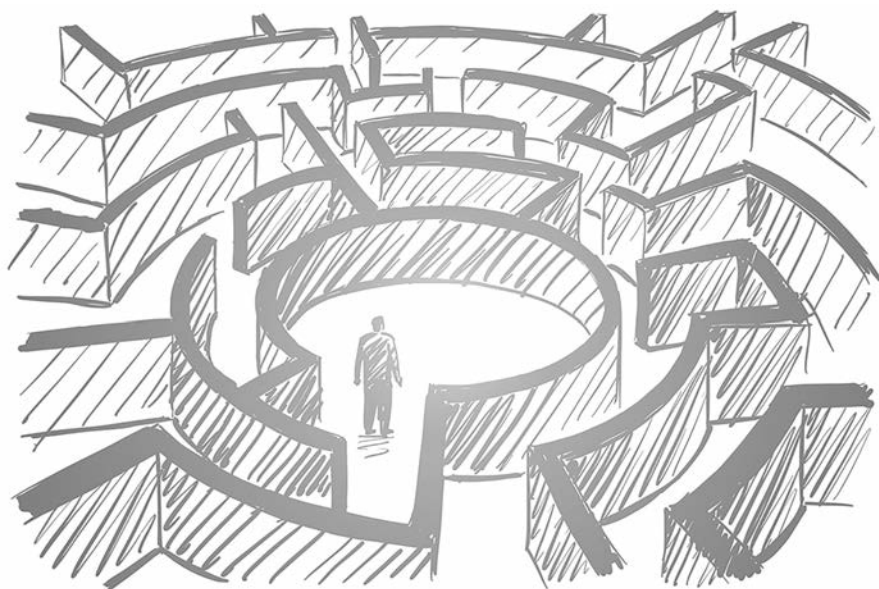
I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Simone Castello
Urszula Swierczynska

Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso

Dalle buone intenzioni ai grandi risultati

Prefazione di Carlo Mazzola
Introduzione di Carola Carazzone



FrancoAngeli

I diritti ricavati dalla vendita del libro sono devoluti dagli autori alla
Fondazione Mazzola Onlus ETS,
via Brera 7, 20121 Milano

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Immagine: Shutterstock

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Carlo Mazzola</i>	pag.	9
Introduzione , di <i>Carola Carazzone</i>	»	13
Guida alla lettura	»	17
Le tappe fondamentali: com'è strutturato il manuale	»	19
Ringraziamenti	»	20

Parte I – Il perché

1. I primi passi verso la filantropia efficace	»	27
1. La meta: produrre efficacemente “impatto”	»	28
1.1. Il costrutto di “impatto sociale”	»	28
1.2. Il viaggio verso la filantropia efficace	»	29
2. Comprendere la propria vocazione filantropica	»	32
2.1. Quali valori guidano il mio impegno sociale?	»	33
2.2. Qual è il mio obiettivo?	»	34
2.3. Qual è l'area tematica (la causa) su cui desidero concentrarmi?	»	35
3. Conclusioni	»	36
Bibliografia	»	37

Parte II – Il cosa

2. Generare impatto: uno spettro di possibilità	»	41
1. Donazione (<i>grant-making</i>)	»	43
1.1. Donare: a favore di cosa?	»	43

1.2. Donare: cosa?	pag.	45
1.3. Donare: quanto?	»	45
2. <i>Venture philanthropy</i>	»	46
3. <i>Social Impact Investing</i>	»	48
4. Investimenti socialmente responsabili	»	51
5. <i>Total Portfolio Approach</i>	»	53
6. Conclusioni	»	55
Bibliografia	»	55

Parte III – Il come

3. Trasformare le buone intenzioni in una strategia efficace	»	59
1. L'importanza della strategia	»	59
2. I cinque pilastri di una strategia filantropica	»	61
2.1. Restringere il campo	»	62
2.2. Sviluppare una Teoria del Cambiamento	»	63
2.3. Selezionare il veicolo	»	64
2.4. Definire l'orizzonte temporale	»	64
2.5. Scegliere il proprio stile	»	65
3. <i>La effective philanthropy</i>	»	67
4. Conclusioni	»	71
Bibliografia	»	72
4. Definire il piano per l'impatto: la Teoria del Cambiamento	»	73
1. Che cos'è una Teoria del Cambiamento?	»	73
2. Perché è necessaria?	»	76
3. Come utilizzare una teoria del cambiamento	»	77
3.1. Applicazione: a livello di progetto	»	77
3.2. Applicazione: a livello organizzativo	»	79
3.3. Applicazione: a livello meta-organizzativo	»	81
4. Sviluppare una teoria del cambiamento: 10 suggerimenti	»	83
Bibliografia	»	86
5. Scegliere il veicolo filantropico	»	87
1. È sempre necessario un veicolo?	»	88
2. I veicoli più strutturati	»	89
2.1. Fondazioni e trust benefici	»	89
2.2. <i>Donor Advised Fund</i>	»	93
2.3. Società benefit	»	95
3. I veicoli meno strutturati	»	98
3.1. Elargizioni liberali dirette	»	98

3.2. Veicoli collettivi: fondi comuni, <i>giving circles</i> , crowdfunding filantropico	pag. 99
4. Conclusioni	» 102
Bibliografia	» 103
6. Selezionare le organizzazioni	» 105
1. Perché è importante?	» 105
2. Come valutare le organizzazioni non profit	» 107
3. Il mito dei costi di struttura	» 111
4. Identificare le opportunità adatte	» 113
5. Conclusioni	» 115
Bibliografia	» 116
7. Selezionare i progetti	» 117
1. Un consiglio	» 117
2. Definire gli strumenti	» 118
2.1. <i>Concept note</i>	» 119
2.2. Sopralluogo	» 119
2.3. Proposta completa	» 121
3. Valutare la proposta progettuale	» 121
3.1. Analisi del contesto: dove viene implementato il progetto?	» 122
3.2. Analisi dei bisogni: quale problema intende affrontare il progetto?	» 122
3.3. <i>Target population</i> : per chi si vuole creare cambiamenti positivi?	» 123
3.4. Teoria del cambiamento: come funziona il progetto?	» 124
3.5. Risk management: quali sono i fattori critici?	» 125
3.6. Monitoraggio: in che modo si controllano i progressi?	» 126
3.7. Ruoli e competenze: su quali asset può fare affidamento il progetto?	» 127
3.8. Budget: come vengono allocate le risorse?	» 128
4. Decidere: alcuni suggerimenti	» 129
4.1. Buone pratiche...	» 131
4.2. ... e non	» 132
5. Conclusioni	» 134
Bibliografia	» 134
8. Valutare i risultati: riflettere sulla propria performance	» 137
1. Perché valutare?	» 137
2. Chi valutare?	» 139
2.1. La pratica filantropica è all'altezza delle proprie aspettative?	» 139
2.2. Quanto si è soddisfatti dei propri partner non profit?	» 141
2.3. Ci si è dimostrati buoni partner?	» 143
2.4. I progetti finanziati hanno prodotto i risultati previsti?	» 146
Bibliografia	» 147

9. Valutare i risultati: definire il successo dei progetti finanziati	pag. 149
1. Cosa valutare?	» 149
1.1. Ascoltare i protagonisti: la soddisfazione degli stakeholder	» 149
1.2. Definire il successo realizzativo del progetto: quantificare gli output	» 150
1.3. Valutare i cambiamenti osservabili: monitorare gli outcome	» 152
1.4. Definire la differenza prodotta dal progetto: stimare l'impatto	» 154
1.5. Indagare la corretta esecuzione del progetto: valutare l'implementazione	» 157
1.6. Valutare se l'impatto valga la spesa: l'analisi costo-efficacia	» 159
2. Valutare i risultati: ultimi suggerimenti	» 161
Bibliografia	» 162
10. Pianificare l'<i>exit strategy</i>	» 165
1. Definire l'orizzonte temporale	» 166
1.1. A esaurimento o in perpetuo?	» 168
2. Sviluppare una buona strategia di exit	» 170
2.1. L'uscita dagli investimenti sociali	» 173
3. Conclusioni	» 175
Bibliografia	» 176
11. Sperimentare, apprendere, migliorare	» 177
1. Raggiungere la destinazione filantropica	» 177
2. Il rischio: un fattore implicito da gestire	» 178
3. Il rischio: un tratto necessario e connaturato alla filantropia	» 180
3.1. Il rapporto tra filantropia e welfare state	» 180
3.2. Il processo di innovazione, onori e oneri	» 182
4. L'importanza della cultura del fallimento	» 185
5. Conclusioni	» 189
Bibliografia	» 191

Prefazione

di *Carlo Mazzola**

Dopo aver letto il manoscritto di questo bellissimo testo di Urszula Swierczynska e Simone Castello, ho pensato che, se lo avessero realizzato anni fa, la mia attività di investitore sociale e filantropo sarebbe stata molto più efficiente. Ma sono felice lo stesso perché il beneficio sarà per i lettori di oggi, ai quali rivolgo alcune riflessioni in questa breve prefazione.

Gli autori riescono a trasformare il mondo della filantropia da labirinto a percorso di crescita personale e forniscono una guida per potersi muovere all'interno di un luogo complicato, spesso poco conosciuto, dove si incontrano idee, persone, stimoli a volte difficili da interpretare. Come all'interno di una foresta, nel sociale è facile smarrirsi; si entra facilmente ma, dopo poco, si può perdere l'orientamento.

Questo è ciò che può succedere a chi decide di avvicinarsi alla filantropia: la mancanza di strumenti e punti di riferimento rischia di vanificare le buone intenzioni e, in alcuni casi, portare anche a delusioni.

La mia vita è stata una lunga esperienza di interventi nel settore sociale, spesso condotti in modo disordinato e poco coerente. Dopo tanti anni, come famiglia abbiamo deciso di costituire una Fondazione legata ai temi dello sport e della disabilità che abbiamo molto a cuore. Definendo una strategia filantropica, il cambio di prospettiva, di focus sugli obiettivi e di livello sono stati evidenti. Vediamo, inoltre, come la partecipazione di più generazioni sia al tempo stesso fattore di coesione e di stimolo, grazie alle diverse visioni che si hanno dei problemi, nonché opportunità di crescita individuale. Ora credo di aver raggiunto un buon equilibrio ma in passato ho investito risorse in modo poco efficiente e mi rendo conto di aver perso tempo e occasioni importanti.

Per ciò vi suggerisco questo manuale ricordandovi che la fatica della preparazione è sempre molto inferiore al macigno del rimpianto; lo dico serenamente perché alcune ore spese leggendo possono aprirvi al meraviglioso

* Presidente di Fondazione Mazzola.

mondo dell'utilizzo strategico del patrimonio, alla ricerca di una vita più piena.

E con uso strategico intendo una valorizzazione completa che non si limiti al mero ritorno finanziario, a cui quasi tutti siamo interessati, ma anche alla dimensione valoriale che, seppur non misurabile in termini monetari, genera soddisfazioni enormi e, soprattutto, ci completa. Se osservate la moneta da un euro italiana vi renderete conto di come sia la sintesi perfetta di questo concetto: da un lato il valore economico, il numero 1, e sul retro l'uomo Vitruviano di Leonardo, specchio dell'armonia delle proporzioni. La moneta è un tutt'uno, non ha un solo lato. Lo stesso vale per noi: per avere una completa realizzazione, non possiamo accontentarci del solo ritorno finanziario, dobbiamo dedicarci anche all'essere umano, dando maggior senso al nostro ruolo nel mondo. Mettetevi nella condizione di non dover pensare tra qualche anno: peccato non aver provato ad essere filantropi!

Ovviamente ci saranno periodi difficili, si potranno commettere degli errori ma credo che l'esperienza faccia parte del naturale processo di crescita, che sia anagrafica, professionale o filantropica. Non stupitevi di un esito inatteso (un modo molto più bello di definire l'errore): vi servirà in futuro per scelte diverse e migliori.

Essere filantropi efficaci è difficile. Dovrete fare delle scelte di allocazione delle vostre risorse e avrete molti dubbi: esistono molte cause da sposare, tutte potenzialmente meritevoli, ma è possibile trovare un equilibrio tra passioni personali ed efficienza senza essere troppo autoreferenziali, rischiando di non ascoltare ciò di cui il mondo ha bisogno ma, al contempo, mai dimenticando voi stessi.

Sono 359.574 le organizzazioni non profit in Italia secondo gli ultimi dati Istat, dovrete orientarvi all'interno delle migliaia di realtà che, direttamente o indirettamente, si avvicineranno a voi per sollecitare risorse. È difficile muoversi da soli, affidatevi ad esperti e agenzie che hanno fatto ricerca e analisi in passato.

Ciò che mi rende ottimista è la dimensione della ricchezza finanziaria globale, all'interno della quale noi italiani, con 9.743 miliardi di euro, per fortuna non siamo affatto gli ultimi in classifica. Esiste un grandissimo potenziale di risorse che possono essere indirizzate verso "l'impatto sociale" e ognuno di noi può essere parte attiva, donando, scegliendo un prodotto finanziario, ma anche dedicando del tempo o le proprie capacità.

Mi permetto di suggerirvi, se vi avvicinate al settore filantropico, di non partire dallo strumento, costituendo una fondazione, un trust o altri modelli che vi proporranno; investite del tempo per guardare dentro voi stessi, confrontandovi con persone che hanno avuto esperienze simili e con professionisti. In un primo periodo potete tranquillamente essere filantropi ed investitori sociali anche senza un veicolo ad hoc; dedicate risorse per iniziare il viaggio, fate qualche prova, leggete, partecipate a conferenze e se avete una qualsiasi

passione esploratela, magari andando di persona sul campo per comprenderla ancora meglio.

Ci saranno alti e bassi ma gradualmente riuscirete a trovare i veri obiettivi della vostra vita – e la filantropia non sarà sicuramente l'unico, quanto consacrerete a questa parte dipenderà da voi, dalle vostre idee e potrà non essere sempre stabile nel tempo: tutto cambia e anche il vostro grado di coinvolgimento potrà tranquillamente essere modificato. L'impatto sociale, come molte cose essenziali, ogni tanto è invisibile agli occhi ma sentirete che vi chiamerà, vi lancerà messaggi e le soddisfazioni a livello personale, familiare e con il mondo che vi circonda non potranno che aumentare.

È sempre difficile dare consigli e suggerimenti: ognuno di noi è la somma delle esperienze passate ed io, superati i cinquanta anni, ho finalmente trovato un giusto equilibrio nell'utilizzo del mio capitale finanziario e umano. Adesso mi sento più completo e credo di trovarmi nel mio "elemento", il luogo dell'anima e della vita in cui le cose che amiamo fare e che siamo bravi a fare si ritrovano insieme, come scrisse Ken Robinson.

Vi invito alla lettura di un testo impegnativo, pieno di argomenti e stimoli, che può essere percorso sia in base all'indice, per seguire le tappe che compongono il viaggio, sia nei singoli capitoli, per analizzare le tematiche che vi stanno più a cuore. Si tratta di un manuale molto completo perché vi spronerà alla ricerca di ciò che vi interessa e del modo in cui implementarlo. Vi farà capire che lo strumento scelto è molto importante ma non basta, perché **è fondamentale avere una strategia filantropica** per definire come volete raggiungere i vostri obiettivi. Il labirinto della copertina non sarà più un problema o qualcosa che può spaventare ma un luogo nel quale muoversi con contezza ed esplorare con soddisfazione.

Spero che possiate anche voi trovare il vostro "elemento" e per questo, che siate novizi della filantropia o navigatori di lunga data, credo che leggere le pagine scritte da questi due giovani esperti del settore sarà un ottimo investimento per voi e per il mondo. Buona lettura.

Introduzione

di *Carola Carazzone**

Negli ultimi anni il mondo è cambiato radicalmente e sta continuando a cambiare a ritmo sostenuto.

L'umanità si trova oggi di fronte a sfide complesse e intersettoriali e se, da un lato, abbiamo nuove poderose conoscenze e capacità a disposizione, dall'altro scontiamo una duplice barriera: **l'obsolescenza di strumenti inadeguati e il permanere di muri ideologici**, retaggio culturale radicato nei decenni passati. Spesso questi due fattori sono strettamente interrelati: solo attraverso una trasformazione culturale si potranno elaborare nuovi strumenti, o adeguare e contestualizzare quelli vecchi, per liberare tutto il potenziale innovativo di trasformazione sociale che il presente rende possibile.

Per questo, è per me un onore poter contribuire all'introduzione del prezioso lavoro di ricerca, sistematizzazione ed elaborazione compiuto da Ursula e Simone. Un'opera utilissima nel panorama filantropico italiano, una vera e propria bussola per orientarsi in un contesto, come quello del nostro Paese, caratterizzato da una cultura millenaria del dono ma che ha visto, da appena un paio decenni, l'avvio di un processo di sviluppo della filantropia strategica, tuttora in forte evoluzione. E che, proprio perché in costruzione e all'inizio della propria fase evolutiva, abbisogna di strumenti – come questo testo – per contribuire a mettere in relazione esperienze individuali e singoli percorsi, abilitare la circolarità delle informazioni, e accelerare i processi di apprendimento reciproco e di potenziamento dell'impatto collettivo.

In questa prospettiva, apprezzo particolarmente che il manuale affronti e metta in discussione pratiche filantropiche malauguratamente radicate, come il finanziamento ex post o la barriera culturale a finanziare costi non immediatamente riconducibili ad attività dirette ai beneficiari, e che si soffermi ad analizzare elementi fondamentali, quali ad esempio il concetto di *exit strategy* nella filantropia e lo sviluppo di una "cultura del fallimento".

* Segretario Generale di Assifero, Presidente di DAFNE – Donors and Foundations Networks in Europe.

Sono inoltre convinta che una filantropia strategica tesa alla creazione di impatto sociale, al cambiamento e alla trasformazione, all'ampliamento dei diritti umani e delle libertà fondamentali non possa limitarsi al controllo degli input e a modelli erogativi su progetti ma debba accogliere la complessità del presente con strumenti più agili e flessibili, capaci di incidere nel medio e lungo periodo. Lunghi dall'essere semplici erogatori-tampone, sofisticati bancomat o distributori di un po' di bellezza e di sollievo alla sofferenza, infatti, gli enti filantropici possono essere probabilmente tra gli attori più capaci di innovazione e cambiamento sociale, più efficaci nel rimettere il futuro al centro dell'azione politica e sociale. Nella loro diversità, per origine, dimensioni, visione e modalità operative, hanno un'enorme potenzialità strategica e di impatto, ben oltre la distribuzione di donazioni a fondo perduto.

Il manuale contribuisce a superare il modello tradizionale che vede la "fondazione di erogazione" come unica modalità di espletare la filantropia e dà conto dell'avvincente sviluppo di un settore che si caratterizza per la ricchezza, vitalità e pluralità di modelli e forme, dimostrando innanzitutto che non esiste un singolo paradigma applicabile – un prototipo da replicare *one size fits all* – ma che, al contrario, ciascun filantropo o investitore sociale, ciascuna famiglia, impresa, comunità debba dedicare intenzionalità, dedizione e professionalità a elaborare la strategia più adatta ed efficace per i bisogni a cui intende dare risposta e per i propri obiettivi. Nel corso dei capitoli viene tratteggiata una serie di possibili processi e vengono offerti strumenti concreti per trovare risposta alla questione fondamentale che riguarda ciascun ente filantropico e che va dritta alla sua visione e alla sua missione: **quale ruolo assumere per rispondere alle grandi sfide ambientali, civili, culturali, economiche e sociali che la comunità si trova ad affrontare?**

Fondazioni ed enti filantropici possono essere **attivatori di capitale sociale e umano**. Spesso, infatti, sono in grado di riunire attorno a un tavolo coloro che, su specifiche problematiche, hanno capacità, esperienze, competenze, asset – materiali e immateriali – da mettere a disposizione: grazie alle caratteristiche uniche che le contraddistinguono (autorevolezza, neutralità, indipendenza, permanenza e olisticità), sono in grado di svolgere questo ruolo di coordinamento e di "chiamata alla responsabilità" in modo estremamente efficace. Allo stesso tempo, diventano catalizzatori di risorse finanziarie e non finanziarie, sempre più spesso partendo dagli asset di una comunità e non dai meri bisogni, ribaltando cicli di dipendenza che, negli ultimi quarant'anni, hanno caratterizzato gran parte della progettazione sociale e del rapporto donatori-beneficiari. Infine, in virtù dell'abilità di attrarre e attivare risorse e capacità, possono fungere da propulsori di innovazione in grado di stimolare, direttamente o attraverso la partnership con i tanti soggetti operanti sul territorio, processi di innovazione e sperimentazione in campo ambientale, civile, culturale, economico e sociale – di cui possano beneficiare non solo la comunità ma anche le politiche pubbliche locali.

Fondazioni ed enti filantropici stanno trasformando il modo tradizionale di erogare e di investire, sperimentando *policies* e approcci innovativi e nuove modalità di finanziamento, diverse dai bandi – attraverso processi di scouting, dialogo costante, accreditamento e costruzione di relazioni di fiducia basate sulla condivisione della missione e meccanismi di comparazione degli obiettivi strategici. Stanno costruendo alleanze e collaborazioni che scardinano la relazione erogatore-beneficiario di progetto verso un modello in cui il soggetto finanziatore e quello implementatore stanno in una relazione di partnership strategica e reciprocità vitale, non di dipendenza. Stanno affrontando questioni come la diseguaglianza, il razzismo o l’impoverimento culturale non con singoli progetti a sé stanti ma selezionando accuratamente le organizzazioni del Terzo Settore ed investendo sulle loro missioni, sui loro obiettivi strategici, espandendo e catalizzando competenze e capacità.

Il mio augurio, in questo mondo sempre più interconnesso e in continuo cambiamento, è che gli enti filantropici siano in grado sempre più di collaborare e fare sistema, senza rimanere in isolamento solipsistico, per potere affrontare le grandi sfide, ambientali, sociali, civili, economiche e culturali che investono la nostra società. E che, oltre a collaborare tra loro, diventino parte integrante di un ecosistema a cui contribuiscono mettendo in rete diversi tipi di capitale che insieme formino un *continuum of capital, intellectual, human and financial capital*. In questo senso, devono essere in grado di avviare partnership strategiche con le organizzazioni del Terzo Settore supportando, nel lungo periodo, la loro mission, i loro obiettivi strategici e le loro organizzazioni, non solo i loro progetti. Il rapporto tra ente filantropico e organizzazione operativa non dovrà più essere gerarchico e concepito in un’ottica top-down, in cui la fondazione ricopre una posizione di forza e si pone come un mero erogatore, bensì basarsi su un legame di fiducia reciproco e di discussione tra pari.

È alla luce di queste barriere e di questo potenziale che ritengo fondamentale che coloro che hanno avviato o intendono dar forma al proprio percorso e veicolo filantropico siano attrezzati con **i giusti strumenti per provare a dare risposta alle impellenti criticità del nostro tempo e degli anni che verranno**. Per questo motivo, le pagine che seguono rappresentano un punto di riferimento per chiunque voglia avvicinarsi o approfondire i grandi interrogativi della filantropia strategica e trovare le proprie specifiche risposte.

Guida alla lettura

Negli ultimi vent'anni, l'ecosistema filantropico globale ha attraversato fasi di profondo rinnovamento e tale evoluzione ha contribuito ad aumentare non poco la sua complessità. I volumi delle donazioni continuano a crescere in molti Paesi, parallelamente al numero di organizzazioni non profit attive per dare risposta a urgenti problematiche sociali e ambientali. Gli strumenti tradizionali sono stati sostituiti o integrati da soluzioni inedite, contribuendo a una importante professionalizzazione della filantropia che ha visto l'affermazione di nuovi intermediari e competenze che sono andati ad aggiungersi al portafoglio di risorse necessarie. Stakeholder che tipicamente venivano percepiti distanti da questi temi, come family office, private bank, studi legali, hanno fatto la propria comparsa sulla scena per affiancare i clienti con grandi disponibilità economiche (*High Net Worth Individuals – HNWI*) con servizi finalizzati a integrare l'attività filantropica in modelli olistici di gestione patrimoniale. Questi fattori, uniti al vasto arsenale di nuovi veicoli e istituzioni che consentono di finanziare attività per il bene comune, hanno portato diversi esperti a parlare, usando la formula di Lester Salamon, di una «significativa rivoluzione alle frontiere della filantropia e degli investimenti sociali» e di una sorta di «Big Bang filantropico» in atto.

Dinanzi a questi grandi cambiamenti, comprendere il termine “filantropia” e trovare la propria strada può sembrare una vera sfida. Molti filantropi e investitori sociali si trovano persi nella mancanza di chiarezza e in una sovrabbondanza di opportunità tra cui scegliere per convogliare le proprie risorse. Come comprendono man mano, è relativamente semplice sostenere le organizzazioni che, in modo più o meno casuale, incrociano nel proprio cammino. È molto più sfidante, invece, identificare e finanziare iniziative capaci di generare efficacemente cambiamenti sociali significativi – alla luce delle innumerevoli opzioni, in termini di modalità, obiettivi, strategie e veicoli, per conseguire i propri obiettivi di impatto.

È in tale contesto che un manuale di istruzioni può essere utile: **questo testo si rivolge a filantropi e investitori sociali** che desiderano mettere le

proprie risorse a servizio del bene comune. I filantropi interessati alla beneficenza tradizionale – ad esempio, donare cibo e acqua ai più vulnerabili, procurare un rifugio a persone senzatetto o sostenere a distanza l’educazione di bambini svantaggiati – potrebbero voler scoprire altre forme di intervento e incorporare nuove strategie nel proprio impegno sociale. Quelli invece già più inclini ad adottare modalità strategiche per apportare un cambiamento positivo al mondo, vorranno immergersi completamente in ciò che questo manuale ha da offrire, ossia l’elaborazione di un percorso filantropico personalizzato che possa condurre efficacemente agli obiettivi auspicati. E, se non si ha ancora stabilito quale tra questi approcci risponda maggiormente alle proprie preferenze o ci si sta avvicinando a questi temi per la prima volta, questo testo può aiutare a comprendere le opzioni a disposizione e a orientarsi nel labirinto di scelte che la filantropia moderna presenta.

Questo manuale è anche una risorsa per i professionisti che affiancano filantropi e investitori sociali. Rientrano in questa categoria sia i programmi officer che gestiscono processi erogativi in veicoli attivi, come fondazioni e trust benefici, sia i consulenti professionali di HNWI, coinvolti nella pianificazione e amministrazione dei progetti filantropici dei propri clienti. Per entrambi, la comprensione dell’ecosistema e del percorso verso una pratica filantropica efficace può risultare fondamentale per massimizzare i risultati sociali generati dal proprio lavoro, così come accrescere la soddisfazione dei propri datori di lavoro o clienti.

Qualunque sia il proprio percorso di vita, **questo manuale è un invito a iniziare un viaggio. Un viaggio che porta dalle buone intenzioni a risultati concreti**, dall’immaginare il cambiamento, partecipando ad esso indirettamente, a rivestire in prima persona il ruolo di agenti impegnati nella sua realizzazione. Durante questo percorso si avrà la possibilità di apprendere come approcciare filantropia e investimenti sociali in modo strutturato e strategico, definendo il giusto equilibrio tra preferenze personali, bisogni rilevanti e opzioni esistenti per produrre un impatto positivo sul mondo. Coloro che sono alla ricerca di metodi efficaci per creare un cambiamento con le proprie risorse, che vogliono approcciarsi alla filantropia e agli investimenti sociali facendosi guidare dai risultati, e che desiderano esplorare nuovi strumenti e nuove logiche, sono nel posto giusto: in queste pagine verrà spiegato come integrare elementi fondamentali della filantropia *results-based* nelle proprie attività, presentando pratiche e casi da tutto il mondo perché fungano di ispirazione al momento di avviare il proprio modello. Anche se non tutti sono noti o così comuni nel contesto italiano, ognuno può essere adattato alle proprie necessità.

Un ultimo appunto fondamentale. Questo testo non è un ricettario pronto all’uso, né potrebbe esserlo. La filantropia incorpora dimensioni fortemente individuali e soluzioni funzionali per una persona potrebbero non applicarsi a un’altra. La nostra speranza e ambizione non era di creare un manuale di assemblaggio universale ma, piuttosto, un compendio che serva da ispirazio-

ne e assista ognuno a individuare le **proprie** preferenze e modalità per arrivare a generare efficacemente impatto: dopo aver preso visione delle possibili pratiche e soluzioni, sarà compito del lettore decidere quali siano più adatte ai propri scopi.

Le tappe fondamentali: com'è strutturato il manuale

Intraprendere un viaggio nella filantropia orientata al cambiamento significa dare risposta a tre quesiti fondamentali: **perché** si vuole perseguirlo, **cosa** si desidera raggiungere e **come** farlo. È necessario investire tempo in questo esercizio perché molte altre decisioni si baseranno su quanto definito in questo passaggio.

Il **perché** riguarda i propri obiettivi personali. Per rispondere a questa domanda, filantropi e investitori sociali devono identificare gli elementi fondamentali che guidano la propria attività. In particolare, è opportuno porsi delle domande quali ad esempio:

- Qual è il mondo in cui voglio vivere?
- Qual è il cambiamento cui voglio contribuire?
- Quali sono i valori, i principi e le credenze che mi spingono a fare del bene?
- Cosa può mantenermi motivato e coinvolto nel mio percorso?

Rispondere al **perché** è il primo passo per comprendere la propria **vocazione filantropica** e verrà esplorato nel capitolo 1, una sorta di introduzione e avvicinamento a temi e aspetti più complessi.

Il **cosa** si concentra sulle risorse che si desidera utilizzare nella propria attività. Filantropi e investitori sociali possono mettere a disposizione non solo capitale finanziario ma altri asset quali tempo, competenze, capacità, reti personali e professionali, reputazione/brand, proprietà intellettuali. Si tratta di applicare un approccio di portafoglio alla creazione di impatto, sfruttando risorse finanziarie e non per perseguire efficacemente gli obiettivi.

All'interno della sfera filantropica, esistono molti canali diversi per impiegare il proprio capitale. Si può optare per una classica donazione benefica, adottare modelli di *venture philanthropy* o investire in organizzazioni che, oltre a creare un cambiamento sociale positivo, remunerano il capitale allocato. Lo **spettro di possibilità** a disposizione è vasto e verrà esplorato in dettaglio nel capitolo 2.

Il **come** prende in considerazione le modalità. Filantropi e investitori sociali sono tenuti a selezionare i veicoli e gli strumenti che verranno adottati per implementare le proprie attività. L'identificazione dei percorsi per la generazione di impatto è multifaccettata e complessa – di qui la scelta di dedicare la maggior parte del manuale a questo processo.