

# FILANTROPIA BASATA SULLA FIDUCIA

Promuovere l'innovazione  
e il cambiamento sociale  
investendo sulle relazioni

FONDAZIONE  
**LOTTOMATICA**

PERCORSI DI  
**secondo  
welfare.**

## LE AUTRICI

**Eleonora Rossero** è ricercatrice presso il Laboratorio di Percorsi di secondo welfare dal 2023. Nel 2021 ha conseguito il Dottorato in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale interateneo presso l'Università di Torino e l'Università di Milano. Dopo aver collaborato come ricercatrice post-doc presso il Laboratorio dei Diritti Fondamentali (Collegio Carlo Alberto di Torino), sul tema delle tecnologie di Intelligenza Artificiale e del loro impatto sul rapporto medico-paziente, ha lavorato nel Terzo Settore nei campi della ricerca e dell'accompagnamento metodologico. Attualmente, oltre a **Percorsi di secondo welfare**, collabora con l'Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche (ASVAPP, Torino) e con Studio Vassallo srl (Alba) in tema di valutazione d'impatto e di progettazione sociale.



**Franca Maino** è Professoressa associata presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano e Direttrice scientifica del Laboratorio **Percorsi di secondo welfare**. Fa parte del Comitato scientifico dell'Alleanza contro la povertà e della Cabina di regia del Patto per un nuovo welfare sulla non autosufficienza. È Presidente della Fondazione Ufficio Pio di Torino. Nel 2023 ha scritto (con S. Sacchi, A. Ciarini, G. Gallo, R. Lodigiani e M. Raitano) *Sostegno ai poveri: quale riforma? Dal Reddito di Cittadinanza all'Assegno di Inclusione* (Egea) e ha curato **Agire insieme, Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare** (Percorsi di secondo welfare).



# FILANTROPIA BASATA SULLA FIDUCIA

Promuovere l'innovazione  
e il cambiamento sociale  
investendo sulle relazioni

*Rapporto di documentazione a cura di*  
**Eleonora Rossero e Franca Maino**

FONDAZIONE  
**LOTTOMATICA**

Fondazione Lottomatica è un'organizzazione autonoma, indipendente e senza scopo di lucro, **espressione dell'impegno sociale del Gruppo Lottomatica**, di cui rispecchia i principi fondamentali di **attenzione alla responsabilità e alla legalità, alle persone, alla comunità e al territorio**.

PERCORSI DI  
**secondo  
welfare.**

Percorsi di secondo welfare è un **Laboratorio di ricerca e informazione** che dal 2011 amplia e diffonde il dibattito sui cambiamenti in atto nel **sistema sociale italiano**. Da sempre legato all'**Università degli Studi di Milano**, dal 2020 è riconosciuto come LAB del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche.



# SOMMARIO

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Nota metodologica</b>	<b>2</b>
<b>1. Partecipazione, relazione e fiducia nell'ecosistema filantropico: un inquadramento teorico e storico</b>	<b>3</b>
1.1. La filantropia basata sulla fiducia: un'introduzione	4
1.2. La filantropia partecipativa: quali analogie?	5
1.3. Una contestualizzazione storica del nuovo paradigma della "filantropia relazionale"	7
1.4. La filantropia <i>trust-based</i> può essere strategica?	9
1.5. Il rapporto tra filantropia <i>trust-based</i> e valutazione	12
<b>2. Dalla teoria all'operatività: la pratica filantropica basata sulla fiducia</b>	<b>19</b>
2.1. L'approccio <i>trust-based</i> e le pratiche in cui si articola	20
2.2. Finanziamenti pluriennali non vincolati e core support	26
2.3. Offrire supporto non (solo) finanziario	30
2.4. La filantropia <i>trust-based</i> in pratica: uno studio di caso internazionale	32
2.5. Troppa fiducia nella filantropia basata sulla fiducia? Un approccio critico contro la mistificazione e i rischi di " <i>trust-washing</i> "	35
<b>3. La fiducia nel contesto della filantropia italiana</b>	<b>37</b>
3.1. La relazione tra fondazioni e organizzazioni non profit in Italia	38
3.2. Il potenziale del nuovo paradigma nel contesto italiano	39
3.3. Le voci di alcuni promotori del cambiamento	42
<b>Conclusioni</b>	<b>48</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>51</b>







# INTRODUZIONE

“Il futuro della filantropia è basato sulla fiducia”: titola così la Stanford Social Innovation Review 2024, accompagnata da un documento curato dal Trust-Based Philanthropy Project (<https://www.trustbasedphilanthropy.org/>) che approfondisce un approccio che sta acquisendo sempre più rilevanza nel panorama filantropico internazionale. A partire dalla crisi sanitaria e sociale che, dal 2020, ha imposto una serie di ripensamenti a vari livelli di policy e di governance, si sono moltiplicate le iniziative che cercano di riequilibrare le relazioni tra finanziatori e beneficiari, instaurando relazioni basate sulla fiducia e modalità di lavoro più collaborative, prima, durante e dopo l'erogazione dei contributi. La rilevanza del tema è confermata anche in Europa dalla conferenza annuale Philea (Philanthropy European Association), dedicata nel maggio 2024 proprio al tema della fiducia in ambito filantropico<sup>1</sup>, e in Italia, dove l'appuntamento annuale Philanthropy Experience 2024 titola “Fiducia e filantropia. Condivisione, relazione e cambiamento”<sup>2</sup>.

Le spinte ad adottare approcci orientati in senso democratico e di equità rappresentano un cambiamento culturale non indifferente, che chiede di ripensare il ruolo del finanziatore all'interno della collettività, e di ridefinire le nozioni di responsabilità, accountability e giustizia sociale. Tale cambiamento, supportato sul piano internazionale da “buone pratiche” e *case study* concreti, è profondamente

connotato sul piano valoriale e consente di alimentare il capitale sociale sui territori investendo sulle relazioni e coltivandole nel lungo periodo. Bilanciando le esigenze dell'ente filantropico (monitoraggio, valutazione e controllo dei finanziamenti erogati e delle attività realizzate) e le esigenze dei beneficiari (concentrarsi sui cambiamenti che desiderano produrre, riducendo l'onere delle incombenze burocratiche e le limitazioni più restrittive), l'approccio *trust-based* propone ad ambo le parti di scommettere sulla relazione e di raccogliere l'audace sfida della fiducia, individuando in esse un'opportunità nuova di innovazione e sviluppo del benessere delle comunità. La dimensione partecipativa e la fiducia come motore dell'agire collettivo e del cambiamento sociale sono elementi fondanti della cosiddetta filantropia 3.0 (filantropia collaborativa) e 4.0 (filantropia trasformativa), ovvero le più recenti evoluzioni della pratica filantropica sviluppatasi per fronteggiare elevati livelli di complessità nel contesto dell'attuale policrisi e in campi di intervento multi-stakeholder.<sup>3</sup>

Muovendo da questa cornice, il presente Rapporto si propone di approfondire le dimensioni concettuali dell'approccio *trust-based*, di esplorare la documentazione prodotta sul piano internazionale e di approfondire, attraverso alcuni casi di studio selezionati, il potenziale della filantropia relazionale nel contesto delle fondazioni *corporate* italiane.

1. [Philea Forum 2024](#).

2. Maggiori informazioni sul sito di [Philanthropy Experience](#).

3. [Otto Scharmer, "Filantropia 4.0: Quale forma di donazione abilita il cambiamento trasformativo?"](#).

# NOTA METODOLOGICA

Per introdurre e approfondire i cambiamenti che stanno interessando la pratica filantropica sul piano internazionale, orientandole in una direzione che prevede sempre di più la partecipazione e il rapporto fiduciario tra enti finanziatori e organizzazioni beneficiarie, il report si apre con un primo inquadramento teorico delle nozioni di filantropia *trust-based* e di filantropia partecipativa. In particolare, nel Capitolo 1 vengono descritte le caratteristiche distintive di ciascun approccio, le aree di sovrapposizione e le eventuali divergenze, attingendo alla letteratura scientifica prodotta nel merito e all'analisi di alcuni studi di caso particolarmente eloquenti nel panorama internazionale. La contestualizzazione storica che segue entra nel merito delle trasformazioni che hanno attraversato il mondo filantropico, a cui la crisi pandemica ha impresso una significativa accelerazione. A partire dal paradigma filantrocapitalista che, sulla falsariga delle politiche di matrice liberale, ha fortemente connotato la pratica filantropica sino ai giorni nostri, il primo capitolo individua i tratti salienti del modello emergente della filantropia relazionale (Petzinger & Jung, 2024) e, attraverso il lavoro di ricerca condotto da enti quali, ad esempio, il Center for Effective Philanthropy (CEP), descrive l'entità del cambiamento nel periodo post-pandemico. Il capitolo si conclude con la presentazione del primo studio di caso, presentato nel 2024 sulle pagine dell'autorevole *Stanford Social Innovation Review*, che illustra in che modo la filantropia basata sulla fiducia possa continuare ad essere "strategica" discostandosi tuttavia dalle modalità operative tipiche della tradizionale filantropia strategica.

Il Capitolo 2 è dedicato alle pratiche filantropiche, ovvero alla traduzione operativa dei principi teorici delineati nel primo capitolo. Attraverso un'analisi documentale condotta sulle linee guida offerte dal Trust-Based Philanthropy Project<sup>4</sup> – una community di enti finanziatori *peer-to-peer* nata nel 2020 con l'obiettivo di trasformare l'ecosistema filantropico in una direzione più equa, orientata alla fiducia e al riequilibrio delle relazioni di potere con i soggetti beneficiari – il capitolo articola il cambiamento *trust-based* in termini di cultura, struttura, leadership e pratiche, sottolineando quanto ciascuna di queste dimensioni (e, più in generale, questo approccio) siano fortemente incentrate sui valori che animano l'ente filantropico. Alcune pratiche basate sulla fiducia, come ad esempio l'erogazione di finanziamenti non vincolati e il supporto non finanziario, sono quindi analizzate attraverso gli strumenti offerti dalla letteratura scientifica riconducibile ai *Philanthropic Studies*, approfondite e

corredate da studi di caso individuati nel panorama internazionale, con l'obiettivo di evidenziare sfide e vantaggi della loro adozione, nonché contesti specifici di implementazione. È dato spazio, in particolare, al caso del Postcode National Group, che raccoglie numerose lotterie nazionali (Paesi Bassi, Regno Unito, Germania, Svezia) e che finanzia interventi di carattere sociale attraverso lotterie benefiche in tutto il mondo. La sezione si conclude con una riflessione circa le possibili conseguenze indesiderate e i rischi del cosiddetto *trust-washing*, che offre elementi per mantenere una postura critica e consapevole nei confronti degli approcci emergenti e delle realtà che vi fanno riferimento.

Il Capitolo 3 si focalizza sul contesto italiano e sviluppa una riflessione attorno alla necessità di un cambiamento culturale, alle esperienze più coraggiose già avviate e alle sfide intrinseche alla svolta *trust-based*, attraverso l'analisi del materiale raccolto mediante tre interviste in profondità a esperte ed esperti del mondo della filantropia e promotori dell'approccio relazionale, come riportato di seguito:

- Segretaria Generale Assifero (17 luglio 2024) –I1;
- Segretario Generale/Project and Networks Manager Fondazione MeSSINa (9 settembre 2024) –I2;
- Presidente e Segretaria Generale Fondazione di Comunità Mirafiori (10 settembre 2024) –I3;
- La raccolta dei dati sul campo, attraverso la conduzione delle interviste, è stata accompagnata da una ulteriore analisi documentale che ha preso in esame:
  - i siti delle fondazioni considerate;
  - i Piani strategici, gli Statuti e gli altri documenti rilevanti per tratteggiarne il profilo e i principi ispiratori;
  - le pubblicazioni scientifiche e gli studi in merito a interventi specifici sostenuti dalle fondazioni ed eloquenti per le finalità del presente rapporto.

I due casi di studio -relativi alla Fondazione MeSSINa e alla Fondazione Mirafiori- sono presentati all'interno di schede sintetiche che legano i contenuti delle interviste condotte con i riferimenti teorici presentati<sup>5</sup>.

4. Trust-Based Philanthropy Project.

5. Per il contributo alla redazione delle schede di approfondimento dei case studies italiani si ringrazia Manuela Verdino.





# 1. PARTECIPAZIONE, RELAZIONE E FIDUCIA NELL'ECOSISTEMA FILANTROPICO: UN INQUADRAMENTO TEORICO E STORICO

*In a world that is dynamic and ever-changing,  
we want organizations to be stable, sustainable, creative and flexible  
because that's the only way they'll be able to adapt.*

**Fatima Angeles**

(Vice President Programs Tenure, California Wellness Foundation)

Il necessario punto di partenza di questo rapporto richiede di approfondire alcuni dei concetti chiave attorno ai quali sono organizzati i contenuti esposti – tra cui quello della partecipazione, della fiducia e della dimensione relazionale – con particolare attenzione alla loro traduzione nell’ambito della filantropia e, dunque, del rapporto tra enti filantropici (in particolare le fondazioni), organizzazioni non profit (beneficiarie dei finanziamenti stanziati) e comunità (destinatari degli interventi implementati).

Muovendo da questa esigenza di chiarificazione terminologica e concettuale, questo capitolo si sviluppa restituendo dapprima una definizione introduttiva al tema della filantropia basata sulla fiducia e della filantropia partecipativa. Successivamente, è discussa la possibilità di integrare i due paradigmi ed è motivata la scelta di concentrare il rapporto prevalentemente sull’emergente approccio *trust-based*, riconosciuto come portatore di distintivi elementi di innovazione (Petzinger & Jung, 2024) o facilitatore dell’innovazione stessa (Wiepking & de Wit, 2024). Il capitolo procede quindi ricostruendo il contesto storico entro il quale il paradigma della filantropia relazionale ha avuto ragione di svilupparsi, come forma di reazione e di critica al modello della filantropia strategica tradizionale. Per sgomberare il campo da una falsa dicotomia, è introdotto il tema della strategicità che anche la filantropia basata sulla fiducia conserva, esemplificata dal primo *case study* del rapporto. Infine, il paragrafo dedicato al tema della valutazione – ovvero alle dimensioni di accountability, apprendimento e impatto – estende la riflessione alle trasformazioni di matrice *trust-based* riguardanti anche le pratiche valutative legate all’azione filantropica.

## 1.1. LA FILANTROPIA BASATA SULLA FIDUCIA: UN’INTRODUZIONE

La filantropia basata sulla fiducia (*trust-based philanthropy*) rappresenta un paradigma emergente nel campo della filantropia che enfatizza l’importanza di instaurare relazioni basate sulla fiducia tra donatore (*grantor*) e beneficiario (*grantee*). L’approccio riduce il divario tra questi due attori e li considera come partner, entrambi agenti del cambiamento grazie agli strumenti che l’uno può mettere a disposizione dell’altro per raggiungere un obiettivo condiviso. Questa prospettiva rappresenta una sfida ai modelli tradizionali di filantropia, che spesso si concentrano su rigorosi controlli delle organizzazioni destinatarie di contributo e su valutazioni approfondite per verificare l’efficacia delle azioni finanziate, collocando i donatori in una posizione di autorità rispetto ai beneficiari.

I principi fondamentali che è possibile rintracciare in letteratura per quanto riguarda la filantropia basata sulla fiducia possono essere sintetizzati come segue:

- **autonomia ed *empowerment*:** la filantropia basata sulla fiducia riconosce l’autonomia delle organizzazioni non profit, concedendo loro maggiore libertà nell’utilizzo dei contributi ricevuti dagli enti finanziatori; tale principio si basa sulla convinzione che le organizzazioni beneficiarie siano i soggetti più esperti nel rispondere ai bisogni delle comunità che servono (Carman, 2007; Brest, 2012);
- **relazioni di lungo periodo:** l’approccio *trust-based* predilige e promuove relazioni di finanziamento di lungo periodo, favorendo la sostenibilità e la capacità di pianificazione a lungo termine delle organizzazioni beneficiarie (Ostrander, 2007);
- **riduzione della burocrazia:** l’approccio pone particolare enfasi sulla semplificazione dei processi di candidatura (per ricevere un contributo) e di rendicontazione (delle spese sostenute a valere sui contributi ottenuti), riducendo così il carico amministrativo per le organizzazioni non profit e permettendo loro di concentrare le risorse sulle loro attività principali (Ebrahim, 2005);
- **trasparenza e responsabilità reciproca:** l’attenuarsi della rigidità dei controlli da parte degli enti finanziatori deve inserirsi nel contesto di una relazione bidirezionale: la fiducia si basa su una trasparenza reciproca, che incentiva le organizzazioni beneficiarie a condividere apertamente i loro successi e le sfide incontrate (Gugerty & Karlan, 2018).

L'approccio *trust-based* presenta indubbi vantaggi, tra cui una maggiore flessibilità (le organizzazioni non profit possono adattare più facilmente le loro strategie in risposta a contesti mutevoli; cfr. Dowie, 2001), maggiori opportunità di innovazione (riducendo la pressione amministrativa e quella relativa alle valutazioni costanti, si crea maggiore spazio per l'innovazione e la sperimentazione; Patrizi & Thompson, 2011) e, soprattutto, un rafforzamento delle relazioni: la fiducia reciproca costruisce partnership più forti e collaborative tra donatori e beneficiari (Brest, 2012) e, a sua volta, può tradursi in un incremento di capitale sociale sui territori di intervento.

Al tempo stesso, i benefici insiti nell'approccio della filantropia basata sulla fiducia si accompagnano a possibili distorsioni e a sfide che è necessario prendere in considerazione: anzitutto, la difficoltà nel misurare l'impatto dei finanziamenti erogati, poiché la riduzione dei controlli può complicare la raccolta di dati sufficienti per realizzare una valutazione dell'efficacia degli interventi (Ebrahim, 2003). In secondo luogo, coerentemente con la dimensione relazionale entro la quale l'approccio si muove, non è trascurabile il rischio di abuso: senza adeguate misure di controllo, esiste il rischio che i fondi vengano gestiti in modo inefficace o improprio (Gugerty & Karlan, 2018).

Stanti le potenzialità e le speculari criticità riconducibili alla filantropia *trust-based*, appare necessario approfondire i termini operativi entro i quali questo approccio possa concretamente contribuire a realizzare un sistema più equo e rispettoso delle competenze delle organizzazioni beneficiarie. In particolare, è necessario trovare un equilibrio tra fiducia e responsabilità, garantendo che la riduzione della burocrazia non comprometta la trasparenza e l'efficacia dell'azione filantropica (Patrizi & Thompson, 2011). Tale binomio rischia di essere appiattito esclusivamente sul polo della responsabilità a causa dell'imperativo pressante di dimostrare l'impatto generato; ciò che la filantropia *trust-based* propone è un cambiamento culturale che riequilibri il rapporto tra i due poli, mettendo al centro la dimensione della fiducia senza per questo rinunciare a (ma anzi, come vedremo, avendo più che mai a cuore) le ricadute dell'azione filantropica stessa. Il Capitolo 2 approfondirà le pratiche filantropiche *trust-based*; prima di approfondirle, tuttavia, è necessario esplorare l'ambito (parzialmente affine) della filantropia partecipativa e confrontare i punti di convergenza e di divergenza tra i due filoni.

## 1.2. LA FILANTROPIA PARTECIPATIVA: QUALI ANALOGIE?

La filantropia partecipativa indica un approccio alla filantropia in cui gli enti finanziatori, le organizzazioni beneficiarie e altri stakeholder collaborano strettamente nel processo decisionale. Questo modello mira a democratizzare la pratica filantropica, rendendo i processi più trasparenti e inclusivi e contribuendo all'*empowerment* delle comunità entro le quali ricadono le azioni sostenute dal finanziatore. La partecipazione diretta attraverso una o più modalità di coinvolgimento – per esempio, nella decisione circa la destinazione dei fondi da assegnare (il cosiddetto *grantmaking* collaborativo) – non solo consente di incidere sul rafforzamento e sulla capacitazione delle comunità, ma permette di indirizzare le risorse verso azioni più efficaci perché ritagliate sui bisogni direttamente espressi dagli stakeholder, e promuove al tempo stesso la trasparenza e la responsabilità delle decisioni filantropiche.

Da un punto di vista concettuale, la nozione di partecipazione e le pratiche ad essa improntate affondano le proprie radici nel pensiero di Paulo Freire (1970) e hanno successivamente contaminato vari domini, tra cui quello della ricerca scientifica<sup>6</sup>, andati incontro a una “svolta partecipativa”. In ambito filantropico, tre pubblicazioni di riferimento (Evans, 2015; Gibson, 2017, 2018) enfatizzano il significato della filantropia partecipativa come strumento per redistribuire e riequilibrare il potere tra finanziatori e comunità destinatarie degli interventi finanziati, facendo proprio lo slogan “niente su di noi senza di noi” e sostenendo che i gruppi direttamente interessati dalle decisioni debbano essere coinvolti nel processo decisionale stesso. Questa posizione costituisce sia un principio etico (un *ethos* che abbraccia i valori della collaborazione, della trasparenza e della democrazia) e sia un elemento per così dire pragmatico, fondato sulla convinzione che i soggetti che conoscono in prima persona problemi sociali complessi siano anche coloro che possono elaborare soluzioni efficaci.

Dal punto di vista della pratica, la partecipazione dei gruppi beneficiari delle risorse rese disponibili dagli enti filantropici può assumere diverse forme e sfumature. Le fondazioni possono limitarsi a informare le comunità delle decisioni prese (assenza di partecipazione), consultare alcuni rappresentanti (per poi decidere tenendo o meno in considerazione le informazioni ricevute), possono coinvolgere le comunità attraverso una comunicazione bidirezionale (che lascia comunque la decisione finale nelle mani dell'ente finanziatore), oppure possono pervenire a una decisione congiunta (piena partecipazione) (Figura 1).

6. Si veda, per esempio, la letteratura relativa alla *participatory action research*: un'impresa collaborativa e inclusiva finalizzata a documentare, interpretare e affrontare problemi sistemici complessi, storicamente orientata all'emancipazione dei gruppi marginalizzati e al superamento delle ingiustizie sociali (cfr. Kinson et al., 2007; McIntyre, 2008; Cornish et al., 2023).

Figura 1. Gradi di partecipazione nel processo di *grantmaking*

Fonte: elaborazione delle autrici a partire da Gibson (2018) e Ang et al. (2023).

Consultare i gruppi interessati senza garantire che il loro input sia discusso e/o tenuto in considerazione per la decisione finale rappresenta un atto meramente simbolico, che può essere l'anticamera di modalità più partecipate o limitarsi alla pura apparenza (Gibson, 2017). La pratica del *participatory grantmaking* vero e proprio riguarda solamente i casi di piena partecipazione, ovvero di decisione congiunta o delegata, e può realizzarsi secondo vari modelli (Evans, 2015; Ang et al., 2023) che nella realtà si combinano e si evolvono continuamente in "ibridi" legati a contesti specifici (Hauger, 2023). La partecipazione può riguardare la fase precedente al finanziamento (sviluppare una strategia, individuare temi prioritari), interna al processo di finanziamento (esaminare le proposte ricevute, destinare le risorse, rapportarsi con i beneficiari), o successiva (valutare i risultati, decidere per il proseguimento del finanziamento) (Stanford PACS, 2021).

Un recente studio condotto su 148 grandi fondazioni private e di comunità degli Stati Uniti ha rilevato che, mentre l'83% di loro è impegnato in qualche forma di consultazione e/o coinvolgimento degli stakeholder, solo il 10% tenta di implementare decisioni congiunte e realmente partecipate (Husted et al., 2021). Le principali ragioni addotte per ricercare la partecipazione delle comunità sono la maggiore efficacia dei finanziamenti e l'innovatività delle soluzioni emergenti; l'ostacolo principale concerne invece l'insufficienza delle risorse interne (tempo e personale preparato) e le resistenze degli organi delle fondazioni a rinunciare o ridurre il controllo esercitato (*ibidem*).

L'approccio della filantropia partecipativa e quello della filantropia basata sulla fiducia hanno evidenti punti di contatto e propongono strumenti differenti per riconoscere e affrontare le disuguaglianze, promuovendo l'equità. Mentre la filantropia partecipativa enfatizza il coinvolgimento diretto degli stakeholder e il potere decisionale condiviso, esercitato attraverso meccanismi talvolta complessi (es. creazione di consigli comunitari, comitati, piattaforme di voto), la filantropia *trust-based* si concentra sulla costruzione di relazioni di fiducia tra *funders* e *grantees*, che riconoscano la competenza di questi ultimi e che consentano loro maggiore autonomia attraverso la flessibilità, la riduzione dei vincoli e altre pratiche (cfr. Capitolo 2).

Nonostante le diverse origini (la filantropia partecipativa nasce dai movimenti per la giustizia sociale e dai modelli di governance partecipativa, mentre quella *trust-based* deriva dalle critiche e dai limiti della filantropia tradizionale e "strategica") e i differenti strumenti impiegati, i due paradigmi condividono alcuni valori di base – come l'equità, la redistribuzione del potere e il rispetto per le comunità – e possono essere combinati contaminando la pratica *trust-based* con alcuni elementi della filantropia partecipativa o, al contrario, introducendo nei processi partecipati alcuni spunti derivanti dalla filantropia basata sulla fiducia. Parimenti, è possibile che i due approcci non si incontrino e che, per esempio, una pratica *trust-based* come quella del finanziamento senza restrizioni non preveda alcun grado di partecipazione da parte dei beneficiari (prima fattispecie rappresentata nella Figura 1): è il caso delle note e generose donazioni della filantropia Scott MacKenzie, divenute oggetto di uno studio triennale del Center for Effective Philanthropy (Buteau et al., 2023) e non esenti da critiche<sup>7</sup>.

Sperimentazioni concrete di integrazione tra pratiche partecipative e pratiche basate sulla fiducia hanno permesso di individuare alcune tensioni emergenti: la Participatory Climate Initiative<sup>8</sup>, per esempio, ha riscontrato una difficoltà ad applicare i principi di trasparenza e di comunicazione diretta (propri dell'approccio *trust-based*) all'ampio e diversificato gruppo di stakeholder coinvolti nel processo partecipativo, e ha osservato da parte delle numerose organizzazioni non profit l'esigenza di basarsi su dati, evidenze e indicatori ("normalizzati" all'interno della pluriennale esperienza con

7. Sebbene le donazioni di MacKenzie rappresentino una forma di supporto non vincolato, che va a sostenere molte organizzazioni che si occupano di temi socialmente rilevanti e sottofinanziati, e che muovono dal riconoscimento da parte della filantropia delle disuguaglianze e dei privilegi da cui derivano le risorse di cui dispone, alcuni elementi appaiono poco compatibili con un approccio *trust-based*: tra questi, l'opacità (anziché la trasparenza) delle decisioni di finanziamento, e la donazione una tantum anziché la collaborazione continuativa (si veda la [riflessione di Pia Infante](#) sul blog del Trust-Based Philanthropy Project).

8. L'iniziativa, accompagnata dal Fund for Shared Insight, ha condotto all'elaborazione di un vero e proprio toolkit pensato per sostenere gli enti finanziatori nell'adozione del *grantmaking* partecipativo. Il manuale e le risorse ad esso associate sono disponibili online).



le pratiche filantropiche tradizionali) nonostante la filantropia basata sulla fiducia miri a ridurre il carico di lavoro in capo ai beneficiari<sup>9</sup>. In altre parole, anche laddove siano introdotti processi partecipati in una delle fasi che precedono, accompagnano o seguono l'erogazione di un finanziamento, alcuni dei presupposti più rivoluzionari della filantropia *trust-based* rischiano di non trovare applicazione. Per questa ragione, il presente rapporto si concentrerà prevalentemente sulla filantropia basata sulla fiducia, talvolta definita filantropia relazionale (cfr. paragrafo successivo), e sulla sua natura dirompente nell'attuale periodo storico, dando conto delle eventuali pratiche partecipative messe in atto dai casi in studio considerati.

### 1.3. UNA CONTESTUALIZZAZIONE STORICA DEL NUOVO PARADIGMA DELLA “FILANTROPIA RELAZIONALE”

Negli ultimi decenni il rinnovato interesse per lo sviluppo delle comunità e per l'innovazione sociale, manifestato da parte di attori e organizzazioni filantropiche (Giloith, 2019; Hodgson, 2020), è andato sempre più ad intrecciarsi con logiche, tecniche e modelli operativi tipici del capitalismo e del mondo imprenditoriale. Termine quali “filantrocapitalismo” e “*venture philanthropy*” indicano “l'applicazione strategica dei metodi e delle motivazioni di mercato a fini filantropici” (Haydon et al., 2021: 353) per affrontare alcuni problemi sociali della contemporaneità con strumenti ritenuti più efficaci ed efficienti rispetto ai tradizionali modelli filantropici. La matrice concettuale di questo modello è evidentemente riconducibile alle politiche neoliberali, che hanno portato ad una crescente fiducia nel mercato come strumento di cambiamento sociale (Bishop & Green, 2008; McGoe, 2015). In tal senso, il filantrocapitalismo predilige strategie orientate ai risultati, dedicando particolare attenzione alla misurazione dell'impatto, alla scalabilità delle soluzioni e alla sostenibilità finanziaria delle organizzazioni beneficiarie, intendendo i contributi erogati al pari di investimenti dai quali aspettarsi ritorni sociali misurabili, simili ai ritorni economici (per esempio, l'uso di Social Impact Bonds e il “*pay-for-success financing*” da parte delle fondazioni; cfr. Glahn & Whistler, 2014). L'enfasi posta sulla rendicontazione, valutazione e misurazione delle performance riflette infatti l'approccio tipico degli investitori radicati nel settore privato e i criteri con i quali scelgono dove allocare le proprie risorse (Moody, 2008; Layton, 2016).

Sebbene il filantrocapitalismo abbia gradualmente guadagnato popolarità in virtù dell'enfasi posta sull'efficacia e sulla responsabilità finanziaria, il modello ha sollevato numerose critiche e interrogativi che, per comprendere meglio il contesto entro il quale prendono forma gli approcci *trust-based* di segno opposto, vale la pena approfondire. Innanzitutto, si ritiene che l'approccio della *venture philanthropy* possa perpetuare o inasprire le disuguaglianze esistenti, consolidando il potere nelle mani di un'élite economica che individua in autonomia le priorità sociali sulle quali intervenire. In secondo luogo, la rilevanza dirimente attribuita alla misurabilità dei risultati rischia di iper-semplificare la complessità dei problemi sociali, ottenendo come effetto controproducente quello di ridurre l'efficacia a lungo termine delle soluzioni implementate. Inoltre, il meccanismo premiale nei confronti delle organizzazioni beneficiarie economicamente più efficienti ha dato origine a quello che è stato definito il “ciclo della fame delle organizzazioni non profit” (*Nonprofit Starvation Cycle*; cfr. Gregory & Howard, 2009). Approfondito per la prima volta sulle pagine della *Stanford Social Innovation Review* nel 2009, il concetto evidenzia come il sistema descritto incoraggi gli enti del terzo settore in cerca di fondi a sottostimare i propri costi generali (*overhead*), lasciando scoperte (“affamate”) le spese operative strutturali e riducendo così la propria capacità organizzativa (Gregory & Howard, 2009; Lecy & Searing, 2015). Il fenomeno si mostra a tutti gli effetti come un circolo vizioso, sintetizzabile in tre passaggi (Figura 2):

- gli enti finanziatori presentano in partenza aspettative irrealistiche circa i costi necessari alle organizzazioni non profit per funzionare;
- le organizzazioni non profit aderiscono a tali aspettative a causa delle dinamiche di potere e delle pressioni a cui sono sottoposte per ottenere i finanziamenti, riducendo all'osso i propri costi generali (spendendo e/o rendicontando meno di quanto realmente necessario per sopravvivere);
- gli enti finanziatori, vedendo confermate le proprie attese, tendono ad aspettarsi che le organizzazioni facciano sempre di più spendendo sempre di meno<sup>10</sup>.

9. Weaving Trust-Based Philanthropy into a Participatory Initiative.

10. The Nonprofit Starvation Cycle.

L'effetto perverso e paradossale di questo meccanismo è che le organizzazioni non profit sono progressivamente allontanate dalla loro capacità di dedicarsi alle cause e ai problemi sociali in ragione dei quali esistono (Valentinov, 2012), e sono portate a competere per i finanziamenti anziché a collaborare per sviluppare soluzioni comuni a beneficio delle comunità (Lecy & Searing, 2015). La prioritaria attenzione al dover dimostrare di aver generato un impatto produce, in maniera apparentemente controintuitiva, un impoverimento della qualità dei risultati ottenuti, e costringe le organizzazioni non profit a dare priorità agli output da raggiungere, anche a scapito dei valori fondanti le organizzazioni stesse. Le conseguenze deleterie di questo sistema sul Terzo Settore italiano, che riduce le organizzazioni a “progettifici” per poter cogliere le opportunità di finanziamento vincolate a progetti (*restricted project funding*) e impedisce il pieno dispiegamento del loro potenziale di trasformazione sociale, sono state descritte con particolare efficacia e lucidità da Carola Carazzone, Segretaria Generale di Assifero, già nel 2018<sup>11</sup>.

Figura 2. Rappresentazione del “Nonprofit Starvation Cycle”



Fonte: elaborazione delle autrici a partire dal lavoro di Gregory & Howard (2009).

A partire dai limiti intrinseci e dalle distorsioni che l'approccio del filantrocapiatalismo produce, si è recentemente diffusa l'esigenza di individuare paradigmi e prassi operative capaci di rispondere più da vicino alle esigenze degli enti beneficiari e delle comunità in cui operano, accogliendo la complessità dei bisogni che caratterizza il contesto odierno.

Tale istanza ha acquisito una particolare urgenza a seguito della pandemia di Covid-19, che su scala globale ha imposto il riconoscimento delle disuguaglianze e la necessità di intervenire per contrastarle. La capacità della parentesi pandemica di mettere profondamente in discussione gli assetti esistenti ha dunque funzionato come “catalizzatore” di un processo che sempre più riconosce valore alla flessibilità (di fronte all'incertezza), alle conoscenze e alle competenze che molte organizzazioni hanno (in virtù della loro esperienza pluriennale sui territori di cui fanno parte) e che rappresentano una risorsa per intervenire in modo efficace sulle crisi in atto. Proprio durante la pandemia la filantropia anglofona e quella europea hanno mosso passi importanti riconducibili al movimento basato sulla fiducia, lanciando due iniziative: la *Call to action* dello statunitense Council of Foundations (più di 800 firme raccolte tra fondazioni e altre organizzazioni filantropiche)<sup>12</sup> e la dichiarazione *We stand together in the spirit of European Solidarity* (oltre 180 firme raccolte)<sup>13</sup>. In entrambi i casi, l'invito al mondo filantropico ha riguardato una maggiore flessibilità finanziaria (possibilità per i *grantee* di riallocare le risorse ricevute su attività diverse da quelle previste) e rendicontativa (ridefinizione delle scadenze e semplificazione dei requisiti di rendicontazione), nonché una maggior propensione all'ascolto delle esigenze emergenti e alla collaborazione diretta con le organizzazioni non profit.

Al di là delle suddette “dichiarazioni di intenti” durante il periodo pandemico – che ha rappresentato un'occasione di apprendimento e di ripensamento anche nel campo filantropico – è interessante osservare in quale misura e attraverso quali scelte gli enti filantropici abbiano abbracciato il cambiamento culturale delineato. Una ricerca condotta nel 2020 dal Center for Effective Philanthropy (CEP) ha rilevato come nel contesto statunitense le fondazioni, indipendentemente dal fatto che avessero firmato la *Call to action* o meno, stessero implementando cambiamenti significativi, tra cui l'allentamento o l'eliminazione delle restrizioni sui finanziamenti, la riduzione delle richieste ai beneficiari e la concessione di nuovi finanziamenti il più possibile non vincolati (Orensten & Buteau, 2020a, 2020b)<sup>14</sup>. I risultati sono tanto più rilevanti se consideriamo che per più della metà delle fondazioni coinvolte nella ricerca queste pratiche sono nuove (*ibidem*) e che i cambiamenti sono stati percepiti nel periodo post-pandemico anche dalle organizzazioni non profit beneficiarie (Malmgren, 2024).

I risultati osservati e la letteratura scientifica emergente su questi temi riconoscono nella “filantropia relazionale” (Dalen & McFerrin, 2024a, 2024b) o *trust-based* una importante opportunità di *empowerment* dei beneficiari, che – in virtù di un rapporto fiduciario – conferisce loro maggiore autonomia nella spesa e restituisce agli enti finanziatori un patrimonio di conoscenze profondamente radicate nei contesti di intervento, nutrendo al tempo stesso il capitale sociale

11. Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore.

12. A Call to Action: Philanthropy's Commitment During COVID-19.

13. We stand together in the spirit of European solidarity.

14. La serie di report completa è disponibile sul sito web del Center for Effective Philanthropy.

all'interno delle comunità coinvolte (Petzinger & Jung, 2024). Ripensare la filantropia come uno scambio bidirezionale tra finanziatore e beneficiario, anziché come un dono elargito dall'alto (*top-down*) o come una mera transazione economica, rappresenta inoltre una sfida alle tradizionali dinamiche di potere, che può arrivare a includere la voce dei beneficiari nelle decisioni relative all'assegnazione dei finanziamenti (in tal senso, la filantropia relazionale è definita come maggiormente “democratica”; cfr. Barman, 2017). Il Capitolo 2 approfondirà in termini operativi le pratiche filantropiche orientate in tal senso e propone alcuni studi di caso individuati nel panorama internazionale che incarnano gli elementi più innovativi della filantropia relazionale, di seguito sintetizzati (Box 1).

## BOX 1. ELEMENTI INNOVATIVI DELLA FILANTROPIA RELAZIONALE

- Passaggio dal razionalismo tipico dell'approccio filantropocapitalista (incentrato sul rapporto costo-efficacia e sulla verifica delle spese per il raggiungimento di risultati prestabiliti) all'**interpretivismo** (finanziamenti non vincolati e rendicontazione *trust-based*, che consente ai beneficiari di sfruttare le proprie competenze per valutare come utilizzare le risorse ricevute per ottenere ciò di cui hanno bisogno).
- Preferenza per i **finanziamenti non vincolati**, che non derivano, cioè, da un'idea predefinita su come intervenire per supportare le comunità, ma possono adattarsi ai bisogni specifici dei beneficiari per determinare insieme a loro quali siano i risultati auspicabili.
- Sfida delle tradizionali **dinamiche di potere** attraverso processi decisionali, riguardanti la destinazione delle risorse, co-creati tra fondazioni e beneficiari.
- *Grantors* e *grantees* sono legati gli uni agli altri attraverso un **vincolo di reciprocità**: essi si impegnano in un contratto sociale (scambio tra risorse economiche e conoscenza *grassroot*) per generare risultati di qualità che soddisfino entrambe le parti.

Fonte: Petzinger & Jung (2024).

## 1.4. LA FILANTROPIA *TRUST-BASED* PUÒ ESSERE STRATEGICA?

È utile corredare questo iniziale inquadramento teorico con un approfondimento dedicato al campo specifico delle fondazioni *corporate* o fondazioni di impresa<sup>15</sup> in relazione all'oggetto del rapporto documentale.

Il paradigma della filantropia *trust-based*, emerso riconoscendo i limiti intrinseci dell'approccio filantropocapitalista, rischia di essere contrapposto alla cosiddetta filantropia strategica, venendo a creare una falsa dicotomia. Per “filantropia strategica” si intende l'allocazione di risorse, da parte dell'impresa che le detiene, per il perseguimento congiunto di interessi aziendali e sociali, ovvero per massimizzare l'impatto positivo sia per la società che per l'organizzazione che effettua la donazione, attraverso metriche di efficacia misurabili (Thorne et al., 2003; Liket & Maas, 2016). La falsa dicotomia si crea laddove la filantropia *trust-based* rischia di essere etichettata, per converso, come “non strategica” e meno efficace nel produrre dei risultati allocando un quantitativo di risorse misurato e ottimale. In realtà, l'approccio *trust-based* ha dato prova di poter essere altamente strategico: esso valorizza la competenza delle organizzazioni non profit, riconoscendo loro una discrezionalità nell'utilizzo migliore delle risorse; alleggerisce il carico di lavoro burocratico tanto per i beneficiari quanto per l'ente finanziatore; consente a quest'ultimo di raggiungere una comprensione più ravvicinata e approfondita delle sfide insite nell'implementazione degli interventi che supporta, costituendo un patrimonio conoscitivo di indiscutibile valore strategico.

Un recente articolo pubblicato dalla *Stanford Social Innovation Review* (Faella & Roberson, 2024) illustra un esempio che testimonia brillantemente il potenziale strategico della filantropia basata sulla fiducia. Il paragrafo che segue inaugura la serie di “studi di caso” esaminati nel rapporto: ciascuno di essi comprende una ricostruzione storica dell'ente

15. Le fondazioni corporate sono tali laddove rispettino tre criteri: il fondatore è un'impresa (donor company) o un gruppo di imprese; l'impresa o le imprese costituiscono la fonte principale di patrimonio/risorse per la fondazione e/o hanno una significativa presenza nella governance della fondazione; la fondazione è dotata di personalità giuridica distinta da quella dell'impresa “madre”, anche se rimane legata ad essa (De Gregorio et al., 2019). La definizione è mutuata dalla Corporate Foundation Typology proposta dal Council on Foundations (USA) e dallo European Foundation Centre (EFC) (Maino e Bozzi, 2023).

in oggetto, una sintesi delle pratiche *trust-based* implementate, una discussione del caso analizzato e una serie di (3-5) parole chiave. Lo strumento delle *keywords* riflette la terminologia adottata dall'ente filantropico che costituisce lo studio di caso, ed è pensato da un lato per dare conto della pluralità di definizioni e di sfumature riconducibili al framework della filantropia *trust-based* e, dall'altro lato, per consentire al lettore di approfondire, attraverso una ricerca specifica, filoni e sottogruppi emergenti all'interno di questo universo in continua espansione.

Nello specifico, il primo studio di caso illustra la relazione tra la Woodcock Foundation (ente filantropico) e la Southern Coalition for Social Justice (SCSJ).

## CASE STUDY I. LA WOODCOCK FOUNDATION: SUL VALORE STRATEGICO DELLA FILANTROPIA TRUST-BASED

La Woodcock Foundation è una fondazione di famiglia di New York (NY, USA) che dal 1996 ha assegnato oltre 80 milioni di dollari (attualmente oltre 3,5 milioni di dollari all'anno) a oltre 100 organizzazioni e imprese, principalmente nei settori dell'impresa sociale e dello sviluppo economico, dei sistemi alimentari, della conservazione della biodiversità, della democrazia e media, dell'uguaglianza di genere e della società civile in generale. L'obiettivo della Fondazione è quello di supportare il cambiamento sistemico sostenere individui dotati di un elevato potenziale di innovazione, che provengano dalle comunità in cui stanno sperimentando soluzioni e le cui organizzazioni siano pertanto fortemente radicate nei contesti di intervento. La Woodcock Foundation dichiara, nella propria *Grantmaking Policy*<sup>16</sup>, di adottare la pratica della filantropia basata sulla fiducia:

*The Foundation embraces the practice of Trust-Based Philanthropy, with a preference for building long-term relationships with grantees, viewing them as partners, and working closely with them to identify opportunities and offer resources that can help build their capacity and strengthen their organizations. As such, the Foundation typically provides long-term, core funding and makes few grants to new organizations in a given year.*

Come verrà illustrato nel Capitolo 2, gli elementi richiamati dalla Woodcock Foundation – relazioni approfondite e di lungo periodo con i beneficiari, considerati partner; finanziamenti a lungo termine; supporto strutturale (*core support*) alle organizzazioni – richiamano alcune delle buone pratiche individuate come fondamentali per una trasformazione della cultura filantropica in chiave *trust-based*.

La Southern Coalition for Social Justice (SCSJ) è un'organizzazione non profit fondata nell'agosto 2007 a Durham (North Carolina) da un gruppo multidisciplinare, prevalentemente composto da persone di colore, per supportare le famiglie e le comunità impegnate nelle lotte per la giustizia sociale attraverso un team di avvocati, scienziati sociali, *media specialists* e altri professionisti. In particolare, l'organizzazione tutela i diritti di voto delle persone di colore e ne promuove la partecipazione civica, contrasta la discriminazione razziale all'interno del sistema scolastico e del sistema di giustizia penale, e fornisce consulenza legale e rappresentanza alle comunità povere e alle comunità di colore impegnate nel riconoscimento dei diritti sociali, politici e civili.

16. Woodcock Foundation - Grantmaking policy.



**Tabella 1. La strategia basata sulla fiducia della Woodcock Foundation**

Problema	Soluzione trust-based	Vantaggio strategico
La diffusione della pandemia ha impedito alla SCSJ di realizzare il corso di formazione sul tema della ridefinizione dei distretti, in seguito ad una imprevista decisione della Corte Suprema, previsto nel programma che aveva ricevuto i finanziamenti.	L'ente finanziatore, in contatto diretto con la SCSJ e con le esigenze emergenti, si è rapidamente attivato per coprire le spese e convertire il corso di formazione in una serie di workshop online. La Woodcock Foundation ha inoltre finanziato la nascita di un sito web divenuto hub di informazione e coordinamento, supportando l'idea nascente emersa nel corso delle regolari conversazioni condotte con i membri dell'organizzazione.	Il corso di formazione nella sua versione online si è rivelato uno dei più riusciti che l'organizzazione avesse mai implementato, raggiungendo gli obiettivi originali e generando un impatto aggiuntivo grazie al più ampio numero di partecipanti coinvolti (che non avrebbero potuto prender parte, per problemi di mobilità, al corso in presenza). In questo senso, l'approccio trust-based consente di cogliere le opportunità emergenti che inevitabilmente sfuggono a pratiche più rigide e preordinate.
Un'organizzazione beneficiaria legata alla Woodcock Foundation ha riscontrato aumentate minacce alla propria sicurezza in relazione al proprio impegno a tutela della democrazia e delle comunità svantaggiate.	La Woodcock Foundation, una volta appreso di questa nuova esigenza, ha sostenuto economicamente la consulenza di un esperto che si è occupato di implementare le raccomandazioni di sicurezza fisica e digitale per l'organizzazione che aveva subito minacce.	Il dialogo costante con i beneficiari ha consentito alla Fondazione di rilevare come lo stesso bisogno fosse percepito anche da altri enti impegnati su temi sensibili. Ha quindi coinvolto il consulente in un seminario tematico aperto a tutti i soggetti non profit, che hanno così potuto incrementare la sicurezza e proseguire nel perseguire la propria mission.
Gli accordi di accettazione di un contributo impongono bassi costi di gestione (overhead), spesso limitati entro una certa percentuale del budget complessivo. La richiesta è incongruente con il tempo lavoro e il capitale umano necessari per rispettare i requisiti di rendicontazione, di reportistica e le altre restrizioni collegate al finanziamento, non di rado diversi per ciascun finanziatore che sta, nello stesso momento, sostenendo l'attività di un'organizzazione.	La Fondazione ha introdotto maggiore flessibilità riguardo alla rendicontazione e alla reportistica, chiedendo a ciascuno dei suoi beneficiari quale modalità funzionasse meglio per loro. Alcune organizzazioni forniscono report annuali, report prodotti per altri (co-)finanziatori, oppure report "verbali" realizzati attraverso call regolari con il team della Fondazione. Ciascun beneficiario è legittimato a scegliere ciò che sa essere meglio per sé e a discutere con il finanziatore il metodo più idoneo a valutare i risultati ottenuti.	È emerso come il confronto verbale attorno all'avanzamento delle attività finanziate favorisse la relazione e aiutasse la Fondazione a comprendere meglio le sfumature e le sfide del lavoro portato avanti dai beneficiari. Procedure di gestione dei finanziamenti più snelle hanno inoltre il vantaggio per le fondazioni, che spesso hanno un organico ridotto, di alleggerire il carico burocratico interno e di valorizzare il lavoro dei program manager consentendo loro di focalizzarsi sui cambiamenti che la fondazione desidera generare.
All'interno della SCSJ un membro del team ha dovuto affrontare un'emergenza familiare in prossimità dei termini di redazione del report sulle attività realizzate. All'interno di un'organizzazione di piccole dimensioni, l'evento avrebbe richiesto ad altri membri di mettere in pausa le proprie attività per coprire la stesura del report entro la scadenza stabilita.	In virtù della relazione sviluppata con l'ente finanziatore, la SCSJ si è sentita sufficientemente a suo agio da spiegare la situazione e chiedere una proroga, la quale è stata prontamente concessa.	L'approccio trust-based consente di ridurre i livelli di stress e di burn out all'interno del mondo non profit, promuovendo ambienti più sani e consentendo alle organizzazioni di concentrarsi su ciò che realmente conta, ovvero la realizzazione degli interventi a beneficio delle comunità.

Fonte: elaborazione delle autrici a partire dall'articolo di Faella & Roberson (2024).

## CASE STUDY I. KEYWORDS

- **Trust-based philanthropy**
- **Long-term relationships with grantees**
- **Core funding**
- **Flexibility**

La SCSJ, dopo numerose esperienze negative dovute alle restrizioni e alle rigidità imposte da altri finanziatori, ha potuto sperimentare i benefici della flessibilità, che le hanno consentito di “cambiare direzione” in corso d’opera (un’esigenza certamente non così infrequente nell’attuale periodo storico attraversato dagli effetti imprevedibili di pandemie, emergenze climatiche e sommovimenti politici), di cogliere opportunità emergenti, di sviluppare con la Woodcock Foundation una relazione più trasparente entro la quale poter essere anche vulnerabili, nella consapevolezza di poter individuare insieme una soluzione rispondente alle esigenze di ambo le parti e, soprattutto, delle finalità ultime delle azioni oggetto di finanziamento. La discrezionalità necessaria per fronteggiare una crisi o per adattarsi alle circostanze di una situazione mutata rispetto al passato è una risorsa per garantire l’efficacia

degli interventi nonostante le trasformazioni in atto; efficacia che rischia di essere addirittura pregiudicata dalle sovvenzioni vincolate al raggiungimento di indicatori prestabiliti e all’implementazione delle attività presentate in fase di proposta progettuale. La testimonianza di come, proprio durante il momento di massima incertezza durante l’emergenza pandemica, la filantropia *trust-based* abbia rappresentato una risorsa non è propria soltanto della SCSJ, ma di altre esperienze riscontrabili in letteratura (per esempio: Kraeger, 2022; Powell et al., 2023).

Riconoscendo alle organizzazioni non profit la competenza per scegliere in che modo perseguire al meglio le proprie finalità, quali modalità di reportistica adottare e come valutare al meglio i risultati conseguiti, gli enti filantropici possono incrementare la propria capacità di agire strategicamente e di generare un cambiamento, rimuovendo alcuni di quegli ostacoli (*funder-created obstacles*; cfr. Open Road Alliance, 2018) che impediscono il raggiungimento degli obiettivi delle organizzazioni e che, paradossalmente, vedono nei finanziatori la principale fonte di impedimento (tra cui la rigidità delle policy, i ritardi nel versamento dei contributi, la rimodulazione e i tagli del budget, il cambio di strategia da un anno all’altro). Supportare le organizzazioni nel breve-medio periodo lavorando per progetti (*restricted project funding*), oltre a nutrire il deleterio “*Nonprofit Starvation Cycle*” (Gregory & Howard, 2009), fa parte delle pratiche degli enti filantropici che ostacolano e pregiudicano lo sviluppo delle organizzazioni non profit e delle loro mission; nonostante questo, si stima che in Europa il 70-90% dei finanziamenti siano vincolati a progetti, e solo una quota residuale rientri nella categoria di *unrestricted* o *flexible funding* (Wiepking, 2021). Le limitazioni e le richieste imposte dai donatori richiedono spesso alle organizzazioni beneficiarie una capacità di pianificazione, implementazione e reportistica che può svantaggiare in particolar modo gli enti di più piccole dimensioni, a prescindere dalla bontà delle iniziative da questi avanzate. L’attenzione talvolta ossessiva per l’impatto e per il ritorno sull’investimento (ROI) – metrica che più di tutte testimonia la ricerca spasmodica di prove di efficacia attraverso la misurazione, il rigore, la responsabilità “imposta” attraverso sovvenzioni vincolate – ha generato conseguenze indesiderate e dannose (*ibidem*) cui l’approccio *trust-based* potrebbe porre rimedio.

Come il Case Study 1 esemplifica, la filantropia basata sulla fiducia non solo non pregiudica ma potenzia la dimensione strategica: fornire finanziamenti non vincolati e stabilire relazioni di fiducia permette alle organizzazioni non profit di essere più reattive ed efficienti, mentre per gli enti finanziatori il vantaggio consiste nell’ottenere risultati migliori dalla propria pratica filantropica, riducendo al contempo il carico amministrativo e aumentando il supporto alle capacità delle organizzazioni beneficiarie.

## 1.5. IL RAPPORTO TRA FILANTROPIA *TRUST-BASED* E VALUTAZIONE

Un’ultima area alla quale è necessario dedicare una riflessione approfondita è quella della valutazione, ovvero di quell’insieme di attività che consente agli istituti filantropici di rilevare le ricadute degli interventi supportati e di analizzarne gli esiti, perseguendo uno o più fra questi obiettivi: migliorare gli interventi stessi; dimostrare l’impatto generato; informare la strategia dell’ente; rispondere alle istanze di *accountability*; incrementare le capacità dell’ente (per mezzo di un’attività di produzione della conoscenza); perseguire uno scopo divulgativo/educativo per altri settori o attori della società<sup>17</sup>.

17. I sei obiettivi della valutazione sono riportati da David Bonbright, Chief Executive della Keystone Accountability, in un articolo efficacemente intitolato *Proving or improving?* (“Dimostrare o migliorare?”).

Mentre altre fasi della pratica filantropica sono divenute oggetto di riflessione critica per quanto concerne le dinamiche di potere e la questione dell'equità, come illustrato nei paragrafi precedenti, la valutazione risulta essere l'ultima attività sottoposta a questo genere di scrutinio (Center for Evaluation Innovation et al., 2017). Tuttavia, anche su questo fronte si stanno osservando iniziative dedicate a ripensare il settore, gli assunti e le pratiche che la caratterizzano: nel 2022 un webinar co-organizzato dal Trust-Based Philanthropy Project e dal Center for Evaluation Innovation<sup>18</sup> ha sintetizzato efficacemente la sfida che attende anche il campo della valutazione:

*What if we reimagined evaluation as an opportunity for funders to learn and evolve as stewards, rather than taking on the narrow-and virtually impossible-task of proving that limited grants make a measurable impact on longstanding, complex social issues?*<sup>19</sup>

Per comprendere le ragioni di questo invito, è necessario osservare quanto l'impostazione degli approcci valutativi oggi più diffusi sia figlia della "svolta strategica" che ha investito il mondo filantropico sin dagli inizi del ventunesimo secolo: le pressioni esercitate sulle fondazioni affinché stabiliscano obiettivi chiari e misurino i risultati ottenuti per dimostrare l'efficacia della propria azione hanno prodotto imponenti sforzi da parte degli enti filantropici per sviluppare programmi e teorie del cambiamento tese a generare *outcome* di breve e di lungo periodo (Astbury, 2024). L'esito di questa evoluzione del settore è profondamente connotato in senso *top-down*: le fondazioni stabiliscono la propria agenda, individuano a priori i risultati che intendono generare, decidono in che modo sarà verificata l'efficacia dell'azione e chiedono alle organizzazioni beneficiarie dei contributi di dimostrare di aver ottenuto i risultati previsti. Attraverso metriche tipiche del mondo for profit e KPI (*key performance indicators*) ciascuna fondazione misura la performance dei propri beneficiari e, aggregando i risultati ottenuti da questi ultimi, deriva l'impatto generato dalla fondazione stessa. Questo approccio è recente oggetto di critica dal momento che riproduce importanti squilibri di potere, laddove gli enti filantropici (portatori di prospettive, priorità e *bias* specifici) mantengono una posizione dominante nell'individuare i fenomeni sociali sui quali appuntare l'attenzione e la direzione verso la quale indirizzare il cambiamento, ritagliando poco o nessuno spazio per le idee e la partecipazione attiva di coloro che realizzeranno il cambiamento (le organizzazioni non profit beneficiarie) e, soprattutto, delle comunità che vivono determinati fenomeni e che saranno interessati dagli interventi attuati (i cosiddetti destinatari).

Il ritratto di una valutazione così impostata – fondata su dinamiche di potere gerarchiche e fondamentalmente "estrattiva" nei riguardi delle organizzazioni non profit, monitorate per legittimare l'azione delle fondazioni che le sostengono (Mathison, 2018) – appare difficilmente compatibile con i principi della filantropia *trust-based* (Chicago Beyond, 2018). Ciò non significa che l'approccio basato sulla fiducia sia incompatibile *tout court* con la valutazione: un allineamento di quest'ultima con i valori di trasparenza, equità e redistribuzione del potere è possibile e richiede, di fatto, un profondo impegno nell'ascolto, nell'apprendimento e nella capacità di adattamento rispetto alle informazioni rilevate.

Il cambio di paradigma emergente – che sta investendo il settore della valutazione in generale e, nello specifico, le pratiche valutative degli attori filantropici (Reid & Salehi, 2022) – è rappresentato nel panorama internazionale dalla Equitable Evaluation Initiative<sup>20</sup>, nata nel 2019, e dal suo Equitable Evaluation Framework™ (EEF), specifico per il settore filantropico. Il *framework* si presenta come una vera e propria guida alla riflessione attorno all'assiologia (ciò che si ritiene giusto), all'ontologia (ciò che si ritiene essere vero/reale) e all'epistemologia (ciò che è considerato come evidenza e come la conoscenza è prodotta) della valutazione, rivolta a tutti gli attori dell'ecosistema filantropico: fondazioni, organizzazioni non profit, enti di valutazione e consulenti esterni (Equitable Evaluation Initiative, 2023).

L'EEF nella sua versione più recente, aggiornata nel maggio 2023, è articolato attorno a cinque elementi: i) principi (*Principles*); ii) credenze consolidate e date per scontate riguardo al come dovrebbe essere realizzata una valutazione (*Orthodoxies*); iii) mentalità/attitudini con cui si interpretano e si reagisce alle situazioni (*Mindsets*); iv) tensioni che nel corso del processo possono produrre ostacolo, frustrazione, resistenza e confusione (*Tensions*); v) sfide/opportunità per superare le barriere incontrate (*Sticking Points*). Ciascuno di questi elementi rappresenta un possibile "entry point", ovvero un punto di partenza del percorso di ripensamento, (dis)apprendimento e trasformazione che gli attori possono intraprendere, realizzando un cambiamento graduale e compatibile con la situazione specifica in cui si trovano per avvicinarsi a un approccio alla valutazione di stampo relazionale (*relational evaluation*). Riconoscendo il delicato e

18. Un articolo dedicato al webinar e la sua registrazione integrale sono disponibili online.

19. "E se ripensassimo la valutazione come un'opportunità per i finanziatori di imparare e di evolversi come steward, anziché assumerci il compito circoscritto – e potenzialmente impossibile – di dimostrare che finanziamenti limitati producano un impatto misurabile su fenomeni sociali complessi e di lungo periodo?" (traduzione delle autrici).

20. Equitable Evaluation Framework.

spesso lento processo di allineamento delle azioni ai valori, l'EEF si propone come una “guida gentile” per le fondazioni e gli altri attori che desiderino abbracciare nuove pratiche di valutazione orientate alla fiducia e all'equità, intesa sia come mezzo (perseguire i risultati auspicati senza riprodurre iniquità e ingiustizie nelle strutture organizzative, nelle strategie e nelle relazioni) e sia come fine (riduzione/eliminazione delle disuguaglianze)<sup>21</sup>. Attraverso una comunità di pratiche (cfr. Pares e Percorsi di secondo welfare, 2024) che aggrega una serie di partner impegnati nell'adozione e nella pratica del framework, l'Equitable Evaluation Initiative si configura come un'iniziativa sperimentale e collettiva (Coné & Dean-Coffey, 2023), i cui primi risultati sono stati pubblicati nella primavera del 2024 su un numero dedicato della rivista *The Foundation Review*<sup>22</sup>.

Nel più recente manuale di valutazione (2024) l'adozione di un approccio *trust-based* nell'attività di valutazione è indagata da Julia Coffman e Chera Reid (2024) attraverso tre dimensioni cardine: accountability, apprendimento, e impatto. Approfondiamo ciascuna nel dettaglio nei paragrafi che seguono.

### 1.5.1. ACCOUNTABILITY

Nella maggior parte dei casi, l'*accountability* si configura come un processo unidirezionale (le organizzazioni beneficiarie devono rendere conto agli enti finanziatori) che abbiamo visto essere potenzialmente controproducente, incentivando le organizzazioni a preferire la *compliance*, cioè l'adesione al disegno progettuale, rispetto alla flessibilità di fronte a situazioni mutevoli. Le fondazioni sono raramente tenute a rendere conto del proprio operato (cioè, ad essere *accountable* rispetto alle premesse individuate e alle strategie implementate), se non attraverso i risultati ottenuti dai beneficiari dei loro contributi, che sono così chiamati a farsi interamente carico del successo o dell'insuccesso degli interventi. Questo squilibrio, unitamente al controllo assoluto sulla destinazione delle risorse (in mano a chi le detiene, ovvero le fondazioni), rischia di incentrare l'intero ecosistema filantropico attorno agli interessi dei finanziatori (Beer et al., 2021).

L'approccio *trust-based*, al contrario, suggerisce di caratterizzare i processi di *accountability* all'insegna della reciprocità, riconoscendo che anche nei confronti delle fondazioni è legittimo nutrire determinate aspettative e verificarne la rispondenza. In altre parole, si tratta di mettere a tema il modo in cui gli enti filantropici agiscono all'interno della relazione con i propri partner (tra cui, innanzitutto, le organizzazioni beneficiarie) e in che modo rispondono ai feedback che ricevono. Questa forma di *accountability* bidirezionale è in sintonia con la prospettiva che vede la collaborazione tra finanziatore e *grantee* come una vera e propria partnership, in cui ambo le parti contribuiscono e si mettono in gioco. Per mettere in pratica questi principi è fondamentale sviluppare un buon rapporto tra fondazioni e organizzazioni non profit (al punto da introdurre il concetto di “*return on relationship*”, sulla falsariga del *return on investment*, o ROI, di matrice economica)<sup>23</sup>, prevedendo scambi regolari e il più possibile trasparenti con l'obiettivo di creare uno spazio relazionale in cui anche i *grantees* possano esprimersi, dare e ricevere feedback. Uno strumento formale, elaborato dalla Robert Sterling Clark Foundation e dai suoi partner, è denominato CHAT (Check-in Analysis Tool)<sup>24</sup>, e prevede una conversazione semi-strutturata tra lo staff della fondazione e i membri delle organizzazioni, sia per condividere informazioni legate al lavoro condotto grazie ai finanziamenti ricevuti, discutendo eventuali criticità ed esigenze emergenti, sia per riflettere e per valutare l'efficacia del lavoro svolto dalla fondazione. Lo strumento è condiviso in anticipo per consentire a tutti i partecipanti di conoscere con chiarezza i contenuti che verranno discussi, ma scoraggia fortemente i *grantees* dal preparare risposte scritte, evitando così l'onere della reportistica e promuovendo lo scambio dialogico. Il tema del dare e del ricevere feedback sarà richiamato anche nel Capitolo 2 dedicato alle pratiche (cfr. Box 5, punto v).

### 1.5.2. APPRENDIMENTO

La seconda dimensione considerata da Coffman e Reid (2024) riguarda i processi di apprendimento e di produzione della conoscenza che si realizzano attraverso la valutazione in ambito filantropico, e il significato che questi assumono per le fondazioni coinvolte.

La complessità dei fenomeni sociali e delle misure per intervenire fa sì che le fondazioni non possano (più) rappresentare realtà isolate che individuano le proprie strategie, i propri obiettivi e i beneficiari che andranno a perseguirli. In un'ottica *trust-based*, il ruolo degli enti filantropici è piuttosto quello di riconoscersi come uno tra i molteplici attori sociali inter dipendenti all'interno dell'ecosistema, e di coinvolgere altri partner nei processi decisionali

21. La guida EEF completa è scaricabile online.

22. I contributi della special issue sono disponibili online.

23. Toward a Trust-Based Framework for Learning and Evaluation.

24. La traccia della conversazione secondo il metodo CHAT è liberamente scaricabile online.



(inclusi quelli relativi all'individuazione di priorità e linee di azione): la strategia di una fondazione riguarda, cioè, non tanto l'elaborazione di una propria teoria del cambiamento, ma piuttosto il modo con cui la fondazione supporta i propri *grantees* nel raggiungimento degli obiettivi che essi stessi si sono dati. In altre parole, gli enti filantropici mettono sé stessi – le possibilità di *leverage* e di influenza di cui dispongono, le capacità di comunicazione, di *capacity building*, di *advocacy*, di *match-making*, etc. – al servizio dell'impatto che le organizzazioni (e non le fondazioni) hanno stabilito di voler generare. Per poter ricoprire al meglio questo ruolo, l'apprendimento e la conoscenza diretta delle questioni oggetto di intervento sono un elemento fondamentale: nell'approccio *trust-based*, le fondazioni hanno la responsabilità di raccogliere e di interpretare evidenze (su opportunità, bisogni e dinamiche) non tanto per offrire risposte, quanto per comprendere in che modo possono supportare le comunità ponendosi altre domande (“Di che cosa ci sarebbe bisogno per rafforzare l'ecosistema degli attori che lavorano su questo tema?”; “Quali capacità il sistema ha bisogno di sviluppare per accelerare il cambiamento che auspica?”), e per attivarsi di conseguenza<sup>25</sup>.

Alcune delle pratiche che le fondazioni possono attuare per interpretare il proprio ruolo di catalizzatori del cambiamento che le comunità desiderano produrre comprendono, per esempio: chiedere ai *grantees*, all'inizio della collaborazione, di definire ciò che per loro costituirebbe il successo dell'intervento, e ispirarsi al riscontro ricevuto per strutturare i successivi scambi utili al monitoraggio e alla valutazione; incoraggiare in maniera proattiva le organizzazioni a esprimere ciò che secondo loro sarebbe necessario realizzare e ciò di cui c'è bisogno per farlo; durante la collaborazione, consentire alle organizzazioni di illustrare apertamente ciò che dal loro punto di vista non sta funzionando e gli ostacoli che stanno incontrando, per poi utilizzare la posizione della fondazione per provare a rimuovere tali barriere<sup>26</sup>. Questa forma di supporto non-finanziario sarà ripresa nel Capitolo 2 dedicato alle pratiche (cfr. Box 5, punto vi).

### 1.5.3. IMPATTO

La terza dimensione analizzata da Coffman e Reid (2024) è quella dell'impatto e della valutazione d'impatto, che esplora la relazione causale tra l'intervento realizzato e i risultati ottenuti nel tentativo di individuare il nesso causa-effetto e, dunque, il contributo specifico dell'intervento stesso.

In campo filantropico, sempre più spesso gli attori coinvolti agiscono per affrontare problemi e produrre cambiamenti sistemici, entro i quali intervengono numerose variabili non sempre note, visibili o prevedibili (Kania et al., 2018). In contesti di elevata complessità è molto difficile immaginare di perimetrare l'apporto prodotto da un singolo progetto o programma, o di attribuire un cambiamento osservato all'intervento di uno specifico attore o gruppo di attori. L'approccio *trust-based* si propone quindi di abbandonare il focus sull'impatto originato dal singolo finanziamento e di concentrarsi sul più ampio sistema, sui cambiamenti che lo attraversano, sull'appropriatezza delle azioni intraprese rispetto al contesto così fotografato, e sul contributo che la partnership sta apportando al cambiamento osservato. Inoltre, pur interrogandosi sul raggiungimento dei risultati auspicati, la valutazione *trust-based* non prevede che siano gli enti filantropici a stabilire cosa costituisca un successo e in quale misura gli esiti prodotti possano considerarsi soddisfacenti, ma individua nelle comunità e nei diversi stakeholder che esperiscono e vivono da vicino i fenomeni oggetto di intervento il soggetto titolato a esprimersi sull'efficacia dell'azione, di fronte al quale sia le fondazioni e sia le organizzazioni beneficiarie sono chiamate a rispondere apportando eventuali aggiustamenti e modificando le proprie strategie.

Le azioni concrete che le fondazioni possono mettere in campo per interpretare l'impatto secondo lenti sistemiche e promuovendo una valutazione quanto più possibile partecipativa comprendono: coinvolgere i *grantees* e gli altri stakeholder nell'individuazione degli indicatori di successo e dei risultati auspicabili da raggiungere, sviluppando una teoria del cambiamento che sia *community-based* e pertanto realistica per coloro che lavorano e vivono i fenomeni considerati; prediligere finestre temporali estese (5-10 anni) anziché annuali, per consentire a cambiamenti complessi e di lungo periodo di disvelarsi; evitare di attribuire il cambiamento, o il mancato cambiamento, a singoli finanziamenti o enti beneficiari; portare avanti il confronto con i *grantees* per raccogliere le loro letture riguardo ai dati emergenti e per orientare di conseguenza la strategia della fondazione<sup>27</sup>.

Di fronte alla complessità e all'incertezza che caratterizzano la gran parte dei fenomeni sociali odierni, gli enti filantropici ricoprono una posizione privilegiata caratterizzata da un elevato potenziale strategico e conoscitivo: quello dato dalla possibilità di sperimentare e di apprendere, di gettare uno sguardo più ampio oltre i confini delle singole organizzazioni (anche promuovendo la collaborazione, anziché la competizione, tra esse; cfr. Jones et al., 2024), di

25. Come esempio concreto, è possibile approfondire il resoconto dettagliato del cambiamento organizzativo e di prospettiva realizzato nel dipartimento dedicato alla valutazione della Colorado Health Foundation (2019).

26. Toward a Trust-Based Framework for Learning and Evaluation.

27. Si veda nota precedente.

valorizzare l'esperienza diretta e la competenza formale di cui dispongono. Le evidenze mostrano che spesso questo potenziale non è adeguatamente sfruttato poiché le fondazioni tendono a cadere in alcune “trappole” che minano la loro capacità organizzativa di apprendere: l'effetto “pilota automatico” (che le porta ad agire senza tenere conto degli elementi emergenti nel corso dell'implementazione degli interventi, perché disconnesse dalle realtà che supportano), i *bias* di un pensiero lineare (che conducono alla falsa credenza di disporre di teorie causali certe, ma in realtà perdono di vista le sfumature e le complessità dei fenomeni) e la conseguente *indicator blindness*, che spinge le fondazioni a “misurare” i risultati ottenuti senza mettere in discussione la fondatezza degli assunti di partenza né riconoscere l'ipersemplificazione intrinseca delle metriche e degli strumenti impiegati (Patrizi et al., 2013). Considerare le pratiche valutative come opportunità di apprendimento e di adattamento delle strategie proprie e degli enti non profit, anziché come strumenti di controllo esercitato sulle performance delle organizzazioni beneficiarie, è il primo e forse il più importante passo che le fondazioni possono compiere per improntare anche la valutazione ai valori della filantropia *trust-based* e per supportare un reale e non solo auspicato cambiamento.

## CASE STUDY II. L'ESPERIENZA DELLA CASEY FOUNDATION CON LA VALUTAZIONE TRUST-BASED

La Annie E. Casey Foundation è una fondazione filantropica privata con sede a Baltimora (Maryland, USA), che sostiene organizzazioni non profit impegnate prevalentemente nella rimozione delle barriere strutturali di natura economica, sociale e culturale incontrate dai bambini e dai giovani nel loro percorso di crescita verso l'età adulta. In particolare, la Fondazione supporta iniziative che interessano le famiglie, i quartieri e le comunità in numerose aree di intervento – tra cui povertà minorile, accesso all'istruzione e al mondo del lavoro, salute mentale, inclusione e giustizia minorile – impegnandosi nella raccolta e nell'analisi di dati per promuovere soluzioni basate sulle evidenze<sup>28</sup>.

Il team che all'interno della Fondazione si occupa di ricerca e valutazione, collaborando con ricercatrici e ricercatori esterni per la realizzazione degli studi, ha avviato nel 2017 un percorso per implementare processi valutativi e di ricerca in modo più equo, secondo i principi dell'Equitable Evaluation Framework. In un recente articolo (Spring et al., 2023) il gruppo di lavoro ha esplorato e descritto le lezioni apprese durante il percorso, le sfide incontrate e il valore della pratica valutativa così rivisitata, ponendosi una serie di “domande riflessive” e mettendo in discussione numerosi assunti (*orthodoxies*) tra cui, in particolare, l'idea che i finanziatori siano coloro che definiscono il successo di un intervento interpretando i risultati della valutazione (di cui sono i possessori e i principali fruitori). La trasformazione descritta, che ha consentito di bilanciare il processo valutativo riportando al centro i destinatari dei progetti stessi, eloquentemente definiti *participant owners* e non meri partecipanti (alla ricerca valutativa), è articolata all'interno dell'articolo illustrando cinque diversi progetti (Tabella 2).

28. Un elenco delle pubblicazioni realizzate dalla Fondazione è disponibile sul sito web.

**Tabella 2. Tensioni nel processo valutativo e riconoscimento dei *participant owners***

Elemento critico nel processo valutativo		
1	Nell'ambito di un'iniziativa pluriennale volta a implementare programmi di prevenzione per i giovani, la comunità è stata coinvolta nella raccolta di dati sugli interessi e le necessità dei giovani per selezionare i programmi più appropriati. Quando essi hanno espresso il desiderio di confrontare i dati locali con quelli nazionali, il team della Fondazione ha rigettato l'idea per ragioni metodologiche (dati nazionali più vecchi e derivanti da diverse misurazioni, quindi non comparabili), mancando di comprendere perché per la comunità fosse importante il confronto con le statistiche nazionali, e generando tensioni.	
2	Nell'ambito della valutazione di interventi volti ad aiutare i residenti di un quartiere di Baltimora ad accedere a nuove soluzioni abitative, è stato creato un consiglio di sette persone radicate nel quartiere per collaborare con la Fondazione al disegno e alla conduzione della ricerca. Durante gli incontri il team della Fondazione ha assunto una posizione di secondo piano per privilegiare le prospettive della comunità. La scelta è stata vissuta da alcuni membri con sospetto (mancanza di trasparenza), nel timore che il supporto della Fondazione avrebbe potuto venire meno se il team avesse osservato qualcosa di indesiderato. La relazione diseguale tra finanziatore e comunità, la vulnerabilità di quest'ultima e la mancanza di conoscenza e fiducia pregresse tra le persone coinvolte, non erano state prese adeguatamente in considerazione, generando fraintendimenti.	
3	All'interno di un progetto per valorizzare le voci della comunità nera, un artista ha creato e documentato l'utilizzo di muri su cui i residenti potevano scrivere o disegnare, riappropriandosi di uno spazio pubblico e della sua bellezza. La Fondazione ha espresso il desiderio di estendere altrove il progetto, incontrando la resistenza dell'artista e dei residenti: la metodologia rispondeva alle esigenze specifiche della comunità nera locale, che si sentiva invisibile/dimenticata; pertanto, non poteva essere semplicemente replicata altrove, ma avrebbe dovuto risultare culturalmente appropriata e generare fiducia (muri percepiti come spazi emotivamente sicuri). L'episodio tradisce la diffusa tendenza dei finanziatori a considerare i risultati della valutazione come "lezioni" generalizzabili e replicabili, senza riconoscere il valore del contesto e le sue complessità. Grazie al confronto collettivo, il progetto ha dato infine origine non a un report tradizionale bensì a una guida flessibile per sviluppare "muri della comunità" rispondenti a esigenze reali e per coinvolgere attivamente i contesti.	
4	Per disegnare uno studio valutativo sulle iniziative per giovani genitori, la Fondazione ha costituito un gruppo consultivo comprendente professionisti, ricercatori e genitori stessi, riconoscendo a ciascuno competenze diverse e complementari a parità di compenso economico e di potere decisionale. Uno degli esperti invitati a far parte del gruppo consultivo ha contestato questa orizzontalità, pretendendo per il proprio profilo accademico un maggior riconoscimento. Dopo lunghe riflessioni circa l'importanza di valorizzare ogni prospettiva all'interno di un gruppo equilibrato, la Fondazione ha dato priorità ai propri valori scegliendo di rinunciare alla presenza dell'esperto che non li condivideva.	
5	Nel 2021 la Fondazione ha creato un gruppo consultivo di giovani per realizzare e valutare progetti di ricerca su temi per loro rilevanti. I sei consulenti individuati, tra i 16 e i 24 anni, erano rappresentativi delle categorie cui la Fondazione dà priorità: giovani genitori neri, residenti in comunità a basso reddito, coinvolti nel sistema giudiziario e/o di assistenza minorile. Dopo dieci mesi, dedicati a costruire relazioni e finalità comuni tra consulenti e team di ricerca, la collaborazione è entrata nel vivo e sono state incontrate sfide concrete che la Fondazione faticava a risolvere. La creazione di uno spazio comune ai due gruppi per individuare e risolvere insieme i problemi, condividendo anche la responsabilità del lavoro con il gruppo consultivo, ha permesso di collaborare più efficacemente e aumentato la capacità dei giovani di guidare e informare la progettazione, l'implementazione, la ricerca e la valutazione.	
Lezioni trasversali apprese		
Lezione 1. Considerare le tensioni come opportunità per sviluppare soluzioni creative e nuovi modi di pensare e di agire, culturalmente appropriati, valorizzanti per le comunità (e per gli sforzi da loro compiuti per raccogliere i dati) e rispettosi di ciascun contesto comunitario (senza per questo rinunciare al rigore metodologico).	Lezione 2. Creare e presidiare spazi e tempi idonei per la riflessività e l'eventuale revisione degli approcci adottati, per riflettere sui propri ruoli di finanziatori e valutatori e sull'interazione con le comunità.	Lezione 3. Sviluppare e rafforzare le relazioni di fiducia, dedicando un tempo adeguato per conoscere le comunità (o i suoi portavoce, partner di ricerca/valutazione) anche come individui (su un piano umano oltre che professionale), favorendo l'apprendimento reciproco.

Fonte: elaborazione delle autrici a partire da Spring et al. (2023).

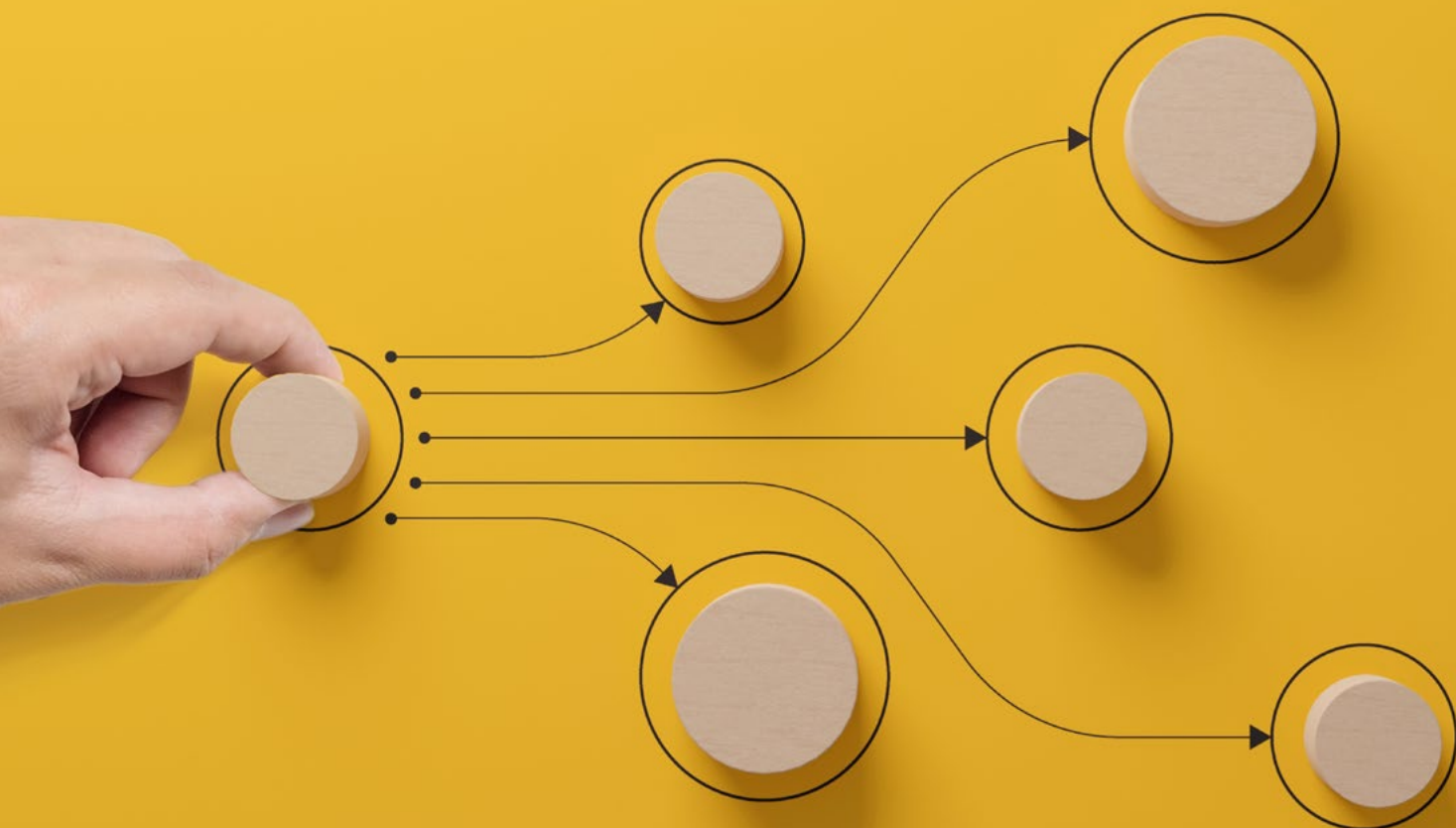
## CASE STUDY II. KEYWORDS

- **Valutazione trust-based**
- **Processo orientato all'equità**
- **Apprendimento reciproco**
- **Participant owners**

I cinque casi illustrati mettono in luce i molteplici piani entro i quali la Casey Foundation ha messo in discussione la propria pratica nel corso del processo valutativo, riconoscendo ai diversi *participant owners* (comunità, gruppi consultivi e altri rappresentanti) un ruolo paritario e centrale nella definizione dei disegni di ricerca, nell'interpretazione dei risultati e nelle modalità di disseminazione degli stessi. Tale percorso, guidato dall'Equitable Evaluation Framework, ha richiesto alla Fondazione di aprirsi a nuovi modi di essere, pensare e agire, centrando anche le proprie pratiche valutative sull'equità e mettendo al centro dei processi di valutazione le relazioni autentiche con i partner e con le comunità servite, lasciando spazio anche alla vulnerabilità, ai rischi e alla ricerca di soluzioni creative.

Ripensare anche la valutazione e le pratiche di raccolta, lettura e fruizione delle evidenze relative agli interventi finanziati costituisce un passaggio necessario nel percorso trasformativo verso una filantropia basata sulla fiducia, realmente disposta a ridisegnare gli equilibri di potere tra tutti i soggetti del cambiamento sociale.





## 2. DALLA TEORIA ALL'OPERATIVITÀ: LA PRATICA FILANTROPICA BASATA SULLA FIDUCIA

*We are not saying that flexibility is equally easy for every donor, but we do want to encourage other private funds to show more courage. We are convinced that changes will come about more quickly as a result.*

**Judith Lingeman**

(Director of International Affairs, Postcode National Group)

Questo secondo capitolo entra nel merito di quelle che sono le pratiche filantropiche derivanti dall'approccio *trust-based*, partendo dall'inquadramento proposto dall'autorevole Trust-Based Philanthropy Project (<https://www.trustbasedphilanthropy.org/>). Dopo aver sottolineato l'impostazione della filantropia basata sulla fiducia come una filosofia fortemente basata sui valori (*ethos*), si illustrano quattro dimensioni cardine che le fondazioni filantropiche debbono considerare e trasformare per fare propri i principi del modello *trust-based*: la cultura organizzativa, la struttura, la leadership e le pratiche. Focalizzandosi su queste ultime, il capitolo offre una disamina degli effetti che alcune pratiche—in particolare, i finanziamenti pluriennali non vincolati (*unrestricted funding* e *multi-year support*)—hanno sugli enti non profit e, nello specifico, sulla loro capacità organizzativa, opportunamente analizzata nelle sue componenti. La seconda parte del capitolo è dedicata a presentare e discutere alcuni studi di caso, che esemplificano pratiche o combinazioni di pratiche riconducibili al modello di filantropia *trust-based*. Il primo *case study* individuato è quello del Postcode National Group, un'impresa internazionale di lotterie benefiche che nasce nei Paesi Bassi nel 1989 e che anticipa una serie di tendenze e di prassi riscontrabili nell'emergente movimento basato sulla fiducia.

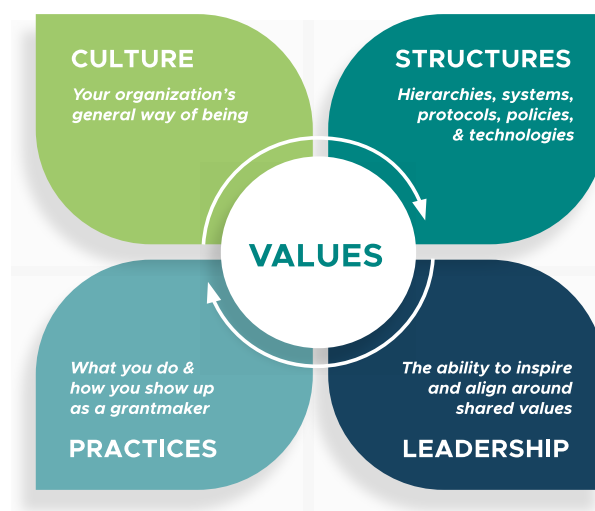
## 2.1. L'APPROCCIO TRUST-BASED E LE PRATICHE IN CUI SI ARTICOLA

Il primo e più autorevole riferimento utile ad avvicinarsi alla pratica filantropica basata sulla fiducia è il Trust-Based Philanthropy Project (TBPP), una iniziativa *peer-to-peer* nata nel 2020 e rivolta ai finanziatori, con il preciso scopo di riconoscere e di affrontare gli squilibri di potere intrinseci tra fondazioni e organizzazioni non profit. Le fondamenta nel progetto nascono qualche anno addietro (2014), grazie ai feedback ricevuti dal Whitman Institute da parte dei suoi beneficiari, che sottolineavano l'importanza di percepire la fiducia che l'ente riponeva in loro. La collaborazione con altre due fondazioni fondatrici (la Robert Sterling Clark Foundation e la Headwaters Foundation) e la successiva estensione del network ad altri leader filantropici ha consentito al progetto di ampliarsi, riconoscendo che il termine "*trust-based philanthropy*" fosse solo uno dei possibili modi per chiamare le buone pratiche portate avanti da numerose fondazioni, che meritavano di essere concettualizzate e disseminate per trasformare l'intero ecosistema filantropico.

L'approccio *trust-based* (basato sulla fiducia) è, inevitabilmente, un approccio fortemente *values-based* (basato sui valori). In particolare, al centro di questo modello figurano i valori dell'equità, dell'umiltà e della trasparenza; della cura e della valorizzazione delle relazioni; della consapevolezza dello squilibrio di potere tra finanziatori e beneficiari (espressione delle disuguaglianze sociali, politiche ed economiche che molte organizzazioni non profit lavorano per mitigare) e dell'impegno per riequilibrarlo.

Il lavoro del Trust-Based Philanthropy Project, tuttora attivo, si fonda sull'apprendimento continuo e reciproco all'interno della rete di partner internazionali, e sulla raccolta diretta di informazioni all'interno del mondo filantropico attraverso survey, focus group e altre tecniche di ricerca. Il report più recente, riportante i dati di un'indagine campionaria realizzata tra i *grantmakers* (2023), evidenzia come i finanziatori che hanno fatto propria o stanno gradualmente facendo propria la filantropia *trust-based* siano motivati dalla convinzione che questa sia più efficace ed equa rispetto alla filantropia tradizionale; molti di loro (75%) hanno intrapreso un cambiamento organizzativo perché venuti a conoscenza e persuasi dalla prospettiva *trust-based*, nonché grazie ai feedback ricevuti dai beneficiari (60%).

Figura 3. Quattro dimensioni dell'organizzazione filantropica



Fonte: Trust-Based Philanthropy Project  
(<https://www.trustbasedphilanthropy.org/overview>).

Per sostenere gli enti filantropici nel percorso verso una pratica trust-based, il TBPP mette a disposizione un vasto insieme di risorse liberamente consultabili<sup>29</sup>. I materiali sono organizzati a partire da una schematizzazione che, mettendo al centro i valori dell'approccio basato sulla fiducia richiamati più sopra, articola quattro dimensioni chiave del lavoro di un'organizzazione filantropica: cultura, strutture, leadership e pratiche. Le diverse componenti dello schema (Figura 3) sono al centro di una vera e propria guida dedicata alle fondazioni, oggetto delle pagine che seguono.

I valori posti al centro dello schema (Figura 3) rappresentano un primo elemento di consapevolezza e di riflessività che l'organizzazione filantropica dovrebbe acquisire al fine di comprendere quali valori interni la animino e in quale misura questi siano allineati con l'approccio trust-based. Sebbene non esista un insieme di valori valido per tutti, il TBPP individua un nucleo di principi ispiratori che accomunano la gran parte delle fondazioni trust-based:

- Lavorare per l'equità sistemica, riconoscendo le disuguaglianze razziali, economiche e politiche, e intervenendo per non perpetuarle;
- Redistribuire il potere, condividendolo con i partner beneficiari (*grantee*) e con le comunità entro i quali sono sviluppati gli interventi;
- Mettere al centro le relazioni, costruendo rapporti onesti e trasparenti necessari per costruire con i soggetti con cui, a vario titolo, si collabora un clima di fiducia;
- Collaborare, intendendo il proprio ruolo come un "mettersi al servizio", come sostenitori delle organizzazioni non profit con cui si collabora, con fiducia, rispetto e umiltà;
- Sentirsi responsabili (e agire di conseguenza) nei confronti dei destinatari del sostegno offerto;
- Accogliere le opportunità di apprendimento e di crescita durante tutto il percorso, allo scopo di evolvere come organizzazione e di servire la comunità al meglio nel corso del tempo.

Dal momento che i valori rappresentano la "bussola" di un'organizzazione, necessaria per guidarla nei processi decisionali, per individuare priorità e linee di azione, il suggerimento offerto è quello di cominciare riflettendo criticamente sui valori interni e di rileggerli attraverso le lenti *trust-based*.

Una volta circoscritta la sfera dei valori fondamentali, è necessario che questi siano articolati in quattro dimensioni chiave: **Cultura** (Box 2), **Struttura** (Box 3), **Leadership** (Box 4) e **Pratiche** (Box 5).

29. [Trust-Based Philanthropy Project - Risorse](#).

## BOX 2. CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE FILANTROPICA *TRUST-BASED*

Elemento centrale e spesso dato per scontato della vita organizzativa (perché invisibile o apparentemente inespresso), la cultura è un sistema di senso e di significati che esprime l'identità dell'organizzazione, un sistema nel quale i membri dell'organizzazione stessa si riconoscono, e che si esprime sia attraverso i cosiddetti artefatti (comportamenti), sia attraverso gli assunti fondamentali (Schein, 2000) impliciti ed espliciti nell'attività quotidiana. La cultura organizzativa non deve essere intesa come un dato statico, bensì come un'attività progettuale, riflessiva e volontaria (Radicchi, 2014) sempre passibile di trasformazione e di apprendimento, sia dal punto di vista dell'integrazione interna, sia nella sua dimensione esterna (strategia).

A partire da questo inquadramento, la guida TBPP enfatizza l'importanza di **costruire la fiducia all'interno dell'organizzazione prima ancora che verso l'esterno**. Per farlo, è necessario lavorare sulla cultura organizzativa impegnandosi su diversi fronti:

- i. **Valutare la cultura organizzativa attuale:** riflettere sugli assunti impliciti dietro al lavoro dell'organizzazione, sul grado di partecipazione e di agency di ciascun membro, sulle loro prospettive, avendo cura di prevedere momenti di discussione dedicati ai valori dell'organizzazione. È utile, inoltre, identificare eventuali pratiche culturali che potrebbero essere in contrasto con i valori *trust-based*.
- ii. **Normalizzare la discussione riguardo al potere e agli squilibri esistenti:** all'interno dell'organizzazione, aprire il dialogo attorno all'intersezione tra squilibri di potere ed età, identità di genere, orientamento sessuale, (dis)abilità, nazionalità ed eventuale background migratorio, consentendo a ciascun membro di contribuire allo scambio e di evidenziare i disequilibri che osserva; riconoscere in maniera trasparente eventuali pregiudizi impliciti nella missione dell'organizzazione.
- iii. **Sostenere l'apprendimento continuo,** adottando un atteggiamento orientato all'umiltà, alla crescita e al dialogo, incoraggiando le opportunità di formazione per il personale dell'organizzazione e prevedendo annualmente momenti di raccolta di feedback da parte dei beneficiari (*grantee*) e delle comunità.
- iv. **Creare spazi di dialogo e promuovere una cultura riflessiva,** riservando parte delle riunioni interne per la costruzione e la "manutenzione" delle relazioni (distendere eventuali tensioni, confrontarsi riguardo a episodi che hanno messo alla prova il gruppo, etc.).



### BOX 3. STRUTTURA DELL'ORGANIZZAZIONE FILANTROPICA *TRUST-BASED*

La struttura organizzativa è l'insieme di gerarchie, regole, ruoli, responsabilità, procedure e relazioni formali che definiscono come il lavoro è suddiviso, coordinato e supervisionato all'interno dell'organizzazione (Mintzberg, 1979).

La struttura organizzativa riflette la cultura e i valori dell'organizzazione. Se questo non accade, ovvero **se la struttura non è in sintonia con i valori *trust-based*, essa rischia di ostacolare all'adozione di pratiche basate sulla fiducia**. Per assicurarsi che valori e struttura siano allineati, e che quest'ultima diventi una risorsa all'interno del cambiamento culturale che si desidera intraprendere, può essere utile:

- i. **Condurre un audit interno** per verificare che le procedure e le policy interne riflettano i valori dell'organizzazione, individuando aree entro le quali potrebbero essersi manifestate forme di discriminazione strutturale, e coinvolgendo il personale e i beneficiari per raccogliere il loro punto di vista su ciò che dell'organizzazione funziona o non funziona.
- ii. **Adottare prospettive non discriminatorie nelle pratiche di assunzione**, valorizzando non soltanto i titoli accademici dei candidati, ma anche i loro valori, le competenze e le esperienze di vita, affinché anche il personale ai vari livelli possa riflettere i valori dell'organizzazione.
- iii. **Decentralizzare le strutture decisionali**, coinvolgendo molteplici stakeholder nei processi di *decision-making* e avendo cura di includere sempre la/e prospettiva/e della comunità.
- iv. **Introdurre la prospettiva relazionale nelle procedure di gestione dei finanziamenti**: ridurre lo scambio con i beneficiari al mero rispetto delle scadenze di rendicontazione e di reportistica circa le metriche di impatto previste spoglia la relazione tra *grantor* e *grantee* della possibilità di dialogo, di apprendimento reciproco e di costruzione della fiducia. Sono preferibili sistemi di gestione dei finanziamenti più flessibili rispetto ai risultati da raggiungere, aperti a cogliere effetti inattesi/emergenti, e che prevedano scambi dialogici come, ad esempio, il reporting conversazionale (durante call periodiche).
- v. **Rivedere la documentazione contrattuale relativa ai contributi**: aggiornare i testi con l'obiettivo di essere meno punitivi e prescrittivi nei confronti dei beneficiari, e più relazionali e orientati all'apprendimento.
- vi. **Adottare strumenti di apprendimento emergente**: integrare l'apprendimento emergente all'interno dell'organizzazione filantropica, unitamente a strumenti formali di guida nel processo decisionale e discussioni periodiche regolari tra il personale interno e quello delle organizzazioni beneficiarie.
- vii. Allineare le strutture organizzative affinché non rinforzino involontariamente dinamiche di potere top-down tra i vari stakeholder (personale, consiglio di amministrazione, beneficiari, fornitori, partner, etc.) e non diano priorità eccessiva agli asset finanziari della fondazione rispetto alle esigenze filantropiche perseguite rappresenta un passaggio fondamentale per dare consistenza ed effettività ai valori *trust-based*.

## BOX 4. LEADERSHIP DELL'ORGANIZZAZIONE FILANTROPICA TRUST-BASED

Affinché l'approccio *trust-based* possa diffondersi e radicarsi nell'organizzazione è necessario che anche la leadership rappresenti e riproduca i valori di trasparenza, umiltà ed equità che la animano.

I leader, incorporando tale filosofia, hanno la possibilità di **consolidare la fiducia interna** e di **guidare il lavoro dei membri dell'organizzazione tenendo a mente i valori che la caratterizzano**. In particolare, la leadership dovrebbe:

- i. **Essere consapevole, trasparente e predisposta all'ascolto:** il primo passo per una leadership basata sulla fiducia richiede alle figure apicali di essere riflessive riguardo alla propria posizione di potere, critiche riguardo alle modalità con cui ci si pone nei confronti dei membri dell'organizzazione e degli enti esterni (inclusi i beneficiari), aperte ad accogliere punti di vista differenti, e disposte a riconoscere i propri errori.
- ii. **Costruire un solido sistema di supporto per i leader stessi:** per poter supportare al meglio le organizzazioni non profit, i leader devono coltivare in prima persona ciò che restituisce loro significato, soddisfazione e nuove opportunità di apprendimento.
- iii. **Riconoscere le forme di potere e di privilegio,** impegnandosi a individuare all'interno delle proprie pratiche organizzative qualsiasi forma di discriminazione (razzismo, sessismo, abilismo, omofobia, etc.) e impegnarsi attivamente per contrastarle.
- iv. **Ridefinire i concetti di "rischio" e di "fallimento",** avendo il coraggio di rischiare (più di quanto le organizzazioni non profit non siano nelle condizioni di fare) ed eventualmente di fallire, trasformando il fallimento in un'opportunità di crescita e di apprendimento.
- v. **Abbandonare l'idea di leadership come forma di controllo,** ricordando che un leader ha il compito di guidare e supportare il proprio team, mostrando curiosità nei confronti di ciò che i membri apprendono e incontrano nella pratica quotidiana, e accogliendo i loro spunti per perseguire al meglio la mission dell'organizzazione.
- vi. **Accogliere iniziative collettive di culture-shaping,** ovvero di piccole e grandi azioni che interessano lo staff e che contribuiscono allo sviluppo della cultura organizzativa, incoraggiando la *agency* e promuovendo l'inclusione di tutti i membri dell'organizzazione.

## BOX 5. PRATICHE DELL'ORGANIZZAZIONE FILANTROPICA TRUST-BASED

Dopo aver sottolineato l'importanza dei valori fondamentali delle organizzazioni filantropiche, della cultura organizzativa che le attraversa, delle strutture attraverso le quali agiscono e della leadership che le guida, il TBPP delinea **sei grantmaking practices che possono interrompere le dinamiche di potere top-down tra finanziatori e beneficiari**, aprendo le porte a relazioni maggiormente trasparenti e reciprocamente responsabili (*accountable*):

- i. **Offrire finanziamenti pluriennali non vincolati:** forme di supporto economico di lungo periodo e libere da vincoli di spesa possono consentire alle organizzazioni non-profit di gestire le risorse con flessibilità rispondendo alle necessità emergenti e ai cambiamenti che incontrano.
- ii. **Facilitare il processo di selezione:** gli ostacoli e i passaggi necessari per poter presentare una proposta progettuale e far conoscere la propria iniziativa sono spesso numerosi e *time-consuming*; le organizzazioni filantropiche possono agevolare i potenziali beneficiari facendosi parzialmente carico della responsabilità di prepararsi (*“do the homework”*) e di conoscere le realtà non profit che potrebbero ricevere un finanziamento, snellendo le prime fasi del processo di selezione.
- iii. **Snellire la burocrazia:** semplificare le procedure di richiesta e di gestione del finanziamento (reportistica e rendicontazione), alleggerendo il carico di lavoro amministrativo e integrandolo attraverso modalità più agili, basate sul dialogo e sulla comunicazione diretta, utili inoltre a rafforzare la relazione e a consentire all'ente finanziatore di apprendere lungo il percorso.
- iv. **Essere trasparenti e responsivi:** impostare una comunicazione aperta, onesta e trasparente, che incorpori una responsabilità reciproca; riconoscere, come enti filantropici, le dinamiche di potere esistenti e la posizione di vulnerabilità in cui le organizzazioni non profit si trovano, permettendo loro di agire a loro volta in maniera trasparente all'interno nel rapporto con l'ente finanziatore (per es., discutendo senza timori ostacoli e possibili “fallimenti” incontrati).
- v. **Raccogliere e considerare i feedback:** riconoscere che alcune delle informazioni più rilevanti sono possedute dalle organizzazioni non profit impegnate in un dato settore e dalle comunità di cui fanno parte; accogliere le loro prospettive per informare le strategie dell'ente filantropico e per orientare l'azione in modo più incisivo ed efficace. Dal punto di vista dell'*accountability* bidirezionale, che vede *funders* e *grantees* reciprocamente responsabili, è utile prevedere strumenti che consentano alle organizzazioni di esprimersi anche riguardo alla fondazione e al suo operato, attraverso questionari anonimi, piattaforme (es. GrantAdvisor.org) o conversazioni aperte (es. metodo CHAT<sup>30</sup>).
- vi. **Offrire un supporto non-finanziario** (cd. *“beyond-the-check”*): accanto al finanziamento, gli enti filantropici possono offrire molti altri tipi di supporto per rafforzare la leadership, la capacità e la salute organizzativa degli enti non profit, in particolar modo di quelli non ancora consolidati e/o che non hanno avuto accesso a reti e risorse in passato, nonché per affrontare gli ostacoli e le sfide incontrati durante la realizzazione degli interventi.

30. [Robert Sterling Clark's Approach to \(and Tools for\) Evaluation.](#)

La guida proposta dal Trust-Based Philanthropy Project offre una panoramica comprensiva e organica delle diverse componenti che, all'interno di un'organizzazione filantropica, promuovono o, al contrario, rappresentano delle barriere rispetto al modello basato sulla fiducia. Non si tratta, tuttavia, dell'unica sistematizzazione disponibile: altre, elaborate rispetto ad ambiti più circoscritti e mirati, presentano significative aree di sovrapposizione declinate rispetto al focus specifico. Per esempio, le raccomandazioni offerte dalla Ms. Foundation for Women (Howe et al., 2023) muovono da un'analisi delle conseguenze del cronico sottofinanziamento delle organizzazioni guidate da persone "POC" (people of color)<sup>31</sup> donne e non binarie, osservando come le persone rappresentino la principale risorsa che determina la performance del mondo non-profit e, ciononostante, il supporto che viene offerto a coloro che vi lavorano sia molto limitato<sup>32</sup>. Il rapporto della Ms. Foundation fa esplicito riferimento alla filantropia basata sulla fiducia e sulla cura, e offre agli enti filantropici indicazioni sintoniche con quelle del Trust-Based Philanthropy Project, tra cui: individuare le dinamiche di potere tra finanziatore e beneficiario per ridurre i disequilibri esistenti; essere trasparenti e disposti alla condivisione e alla collaborazione (anziché competitivi); essere vulnerabili, cioè disposti ad ammettere l'errore e a farne opportunità di apprendimento; investire sul *capacity building* delle organizzazioni; offrire un supporto di lungo periodo, incluso il *core support* (spese generali); sostenere il lavoro trasversale a molteplici aree tematiche anziché mini-progetti che riproducono la logica a silos del settore filantropico; partire dall'ascolto delle comunità e delle organizzazioni che vi lavorano anziché imporre *outcomes* dall'alto e alleggerire il lavoro di reportistica.

Stante l'invito ad abbracciare un approccio più coerente con gli obiettivi di giustizia sociale, di genere e razziale perseguiti nel terzo settore, è importante comprendere i processi che rendono l'adozione del paradigma *trust-based* auspicabile e, in particolare, quali sono i nessi causali tra alcune pratiche e una più efficace azione filantropica. I paragrafi che seguono si sviluppano in questa direzione, prendendo in esame due importanti pratiche *trust-based*: i finanziamenti pluriennali non vincolati e il supporto non finanziario.

## 2.2. FINANZIAMENTI PLURIENNALI NON VINCOLATI E CORE SUPPORT

La letteratura scientifica offre elementi ulteriori per approfondire aspetti specifici e (alcune delle) singole pratiche di *grantmaking* che – sebbene la ricerca accademica su questi temi sia limitata e vi sia un urgente bisogno di sviluppare nuova conoscenza, anche attraverso la neonata disciplina dei *Philanthropic Studies* (Wiepking, 2021) – è utile richiamare.

Un prezioso contributo che vale la pena analizzare è quello recentemente elaborato da Pamala Wiepking e Arjen de Wit (2024), afferenti a due istituti pionieri nel campo degli studi filantropici: rispettivamente, la Lilly Family School of Philanthropy (Indiana University Indianapolis, USA) e il Center for Philanthropic Studies (Dipartimento di Sociologia, Vrije Universiteit Amsterdam, Paesi Bassi). L'autrice e il co-autore propongono un modello concettuale che esplora il legame tra finanziamenti non vincolati (*unrestricted funding*) e aumentata capacità ed efficacia delle organizzazioni non profit.

Il contributo osserva anzitutto come esista non già un binomio, bensì un *continuum* tra finanziamenti del tutto flessibili e finanziamenti completamente vincolati: due estremi che circoscrivono uno spettro di possibili "gradazioni", entro il quale si collocano la gran parte delle realtà filantropiche, sbilanciate verso l'uno o verso l'altro polo. La presenza di restrizioni imposte dal finanziatore (per esempio, quella di minimizzare le spese generali o di *overhead*) pesa prepotentemente sulle organizzazioni non profit poiché queste si trovano in una situazione di *resource dependency* (costante necessità di procurarsi delle risorse per sopravvivere) che le rende vulnerabili e impotenti di fronte alle richieste dei finanziatori (Malatesta & Smith, 2014; Surysekar et al., 2015; Shon et al., 2019). Questa relazione di potere spiega chiaramente le ragioni per le quali gli enti filantropici, prima delle organizzazioni non profit, hanno la possibilità – nonché la responsabilità, in considerazione delle profonde disuguaglianze che attraversano le nostre società – di ridisegnare in maniera più equa i rapporti esistenti, redistribuendo parte di quel potere per consentire ai loro beneficiari di essere più indipendenti e di esprimersi in maniera più trasparente, dichiarando i propri bisogni e le proprie difficoltà senza temere di pregiudicare una delle loro fonti di finanziamento.

31. Il rapporto citato fa riferimento a "women and non-binary people of color", espressione che le autrici preferiscono rendere utilizzando l'acronimo "POC" (people of color) allo scopo di evitare traduzioni che in italiano acquisiscono una connotazione negativa (es. "persone di colore", espressione portatrice di un valore etnocentrico e discriminante che presuppone il bianco nella sua sfumatura caucasica come standard, un non-colore) e traduzioni inaccurate (es. "persone nere", dal momento che negli Stati Uniti "people of color" indica molteplici gruppi: Black, Latinos, Asian Americans, Native Americans, etc.).

32. Per approfondire il tema del supporto/investimento sulle persone e della Talent Philanthropy, si veda Stahl (2013): <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1169>.



Un secondo elemento che è importante chiarire dal punto di vista concettuale riguarda la capacità delle organizzazioni non profit, che non attiene solamente alle risorse (finanziarie e non) possedute ma, soprattutto, alle attività operative che l'organizzazione realizza per perseguire la propria mission (Bryan, 2019). La letteratura individua otto elementi che compongono la capacità organizzativa complessiva: i) gestione finanziaria, ii) capacità di adattamento, iii) pianificazione strategica, iv) comunicazione esterna, v) capacità operativa, vi) orientamento alla mission, vii) gestione delle risorse umane, viii) leadership (Shumate et al., 2017). La dimensione della leadership è stata ulteriormente articolata (*strategizing, convening, knowledge building, capacity building, partnering, e policy engagement*; cfr. Wu, 2021) sottolineato come ciascuna organizzazione e ciascun leader sviluppi in modo più pronunciato una o più di queste dimensioni a seconda delle sue caratteristiche/esigenze e dell'ambito in cui opera. Il grado con il quale l'ente ha successo nel perseguire i propri obiettivi è detto efficacia organizzativa (Benjamin & Campbell, 2020). È possibile affermare, in sintesi, che la capacità rappresenti l'insieme dei mezzi di cui l'organizzazione dispone per raggiungere i propri fini, ovvero per ottenere la massima efficacia organizzativa (Wiepking & de Wit, 2024). Quali sono le conseguenze dei finanziamenti non vincolati su queste due dimensioni e, in particolare, sulla capacità che a sua volta influenza l'efficacia? La Tabella 3 offre una sintesi delle evidenze disponibili.

**Tabella 3. Effetti dei finanziamenti non vincolati sulle dimensioni della capacità organizzativa**

Dimensione della capacità organizzativa	Finanziamenti vincolati ( <i>restricted funding</i> )	Finanziamenti non vincolati ( <i>unrestricted funding</i> )
<b>Gestione finanziaria</b>	<p>Elevati costi interni per gestire le operazioni richieste dall'ente finanziatore (pianificazione, implementazione, reportistica).</p> <p>Per apparire più efficienti le organizzazioni tendono a sottostimare i propri costi amministrativi, indebolendo la propria stabilità finanziaria (<i>Nonprofit starvation cycle</i>).</p>	<p>Maggiore sicurezza finanziaria dell'ente nel lungo periodo (Niras, 2019) e "tra un progetto e l'altro".</p> <p>Le organizzazioni sono portate a utilizzare i finanziamenti non vincolati per consolidare la propria stabilità finanziaria, ritenendola una capacità fondamentale (Buteau et al., 2022).</p> <p><b>⚠ Possibile "effetto collaterale":</b> le organizzazioni diventano eccessivamente dipendenti dai finanziamenti pluriennali non vincolati e/o dall'ente filantropico che li eroga.</p>
<b>Capacità di adattamento</b>	<p>I vincoli imposti dall'ente finanziatore impediscono di utilizzare le risorse per finalità diverse da quelle previste dal progetto, nonostante il verificarsi di cambiamenti imprevedibili nel contesto di realizzazione dell'intervento.</p>	<p>In assenza di restrizioni o a fronte di una maggiore elasticità le organizzazioni possono essere più flessibili e adattarsi con facilità alle condizioni e alle esigenze rispetto alle quali si trovano a operare.</p>
<b>Pianificazione strategica</b>	<p>I finanziamenti vincolati limitano l'autonomia delle organizzazioni e, di conseguenza, la loro possibilità di pianificare a lungo termine.</p>	<p>Condizioni di finanziamento meno restrittive garantiscono all'ente una maggiore libertà e permettono di sostenere spese strategiche (per esempio, attività di back office) più difficili da finanziare perché "attraenti" (cd. <i>less glamorous work</i>, Wallace &amp; Saxton, 2018) ma vitali.</p> <p><b>⚠ Possibile "effetto collaterale":</b> le organizzazioni diventano meno strategiche nelle loro scelte perché "coperte" da finanziamenti non vincolati.</p>

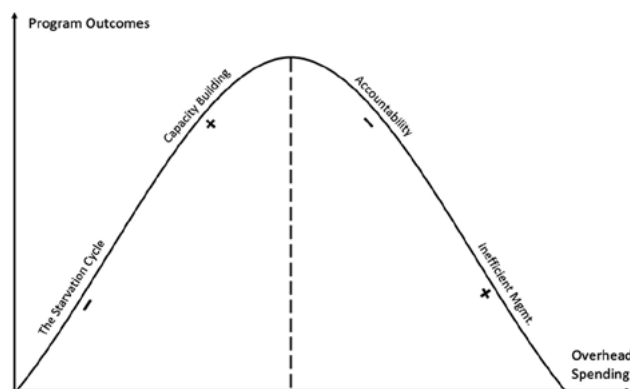
Dimensione della capacità organizzativa	Finanziamenti vincolati ( <i>restricted funding</i> )	Finanziamenti non vincolati ( <i>unrestricted funding</i> )
<b>Comunicazione esterna</b>	Spese di copertura della comunicazione spesso residuali e limitate all'interno del budget complessivo.	Possibilità di investire anche sulla comunicazione, garantendo all'organizzazione maggiori opportunità di far conoscere il proprio lavoro e di raggiungere risultati migliori.
<b>Capacità operativa</b>	Il personale è spesso oberato da procedure (redazione proposte progettuali, stesura report, raccolta dati relativi agli output) che i vincoli imposti dal finanziatore richiedono come forma di <i>accountability</i> dell'ente. Il tempo lavoro è sottratto ad altre operazioni vitali per l'organizzazione.	I finanziamenti non vincolati sono positivamente associati all'apprendimento organizzativo, poiché promuovono forme di <i>accountability</i> flessibili, auto-riflessive e orientate alla missione dell'organizzazione (Ebrahim, 2005).  L'organizzazione può concentrarsi sul perseguimento della propria mission e sul rafforzamento della propria infrastruttura, garantendo continuità ai servizi erogati.
<b>Orientamento alla mission</b>	La direzione imposta dai finanziamenti vincolati può costringere le organizzazioni a non perseguire la propria mission nel modo che riterrebbero più produttivo ed efficace, a deviare rispetto ad essa in maniera occasionale o sistematica, sino a quella che la letteratura definisce vera e propria deriva ( <i>mission drift</i> , Henderson & Lambert, 2018) e impostazione <i>donor-driven</i> .	Le organizzazioni beneficiarie hanno modo di concentrarsi su ciò che è più importante per la loro mission, anziché su ciò che i requisiti dei bandi consentono di finanziare o su ciò che gli enti filantropici sono disposti a sostenere (Brest, 2003; Institute for Philanthropy, 2009).
<b>Gestione delle risorse umane</b>	Condizioni troppo vincolanti, come quelle generalmente imposte ai costi generali ( <i>overhead</i> ) a copertura delle infrastrutture e del personale delle organizzazioni non profit, penalizzano il settore imponendo stipendi più bassi, organico insufficiente, assunzioni di personale debolmente qualificato.	Le evidenze in quest'area sono limitate, ma suggeriscono che i finanziamenti non vincolati possano dare spazio all'ente per ottimizzare i processi interni (inclusa la formazione continua), migliorare il clima lavorativo (introducendo una prospettiva di lungo periodo) e attrarre più personale qualificato migliorano il proprio profilo e la qualità del lavoro svolto.
<b>Leadership</b>	I leader delle organizzazioni non sono particolarmente valorizzati dai finanziamenti vincolati	L'allentamento delle restrizioni può contribuire a diverse dimensioni della leadership: <i>knowledge building</i> (potenziato apprendimento organizzativo, presenza di personale qualificato), <i>capacity building</i> (infrastrutture rafforzate), <i>strategizing</i> (leader più autonomi e strategicamente orientati).

Fonte: elaborazione delle autrici a partire dall'articolo di Wiepking & de Wit (2024).

Una nona dimensione di capacità organizzativa è individuata nell'innovazione, che i finanziamenti non vincolati possono sostenere coprendo attività più “rischiose”, o dagli esiti meno certi e prevedibili, nonché investimenti nel campo della ricerca e dello sviluppo (Wiepking & de Wit, 2024).

È interessante osservare che tra gli effetti evidenziati nella Tabella 3 figurano anche alcuni “effetti collaterali” che i finanziamenti non vincolati potrebbero generare (in particolare nelle dimensioni della gestione finanziaria e della pianificazione strategica). Una trattazione completa del fenomeno – basata in parte su pubblicazioni scientifiche e in parte sulla cosiddetta *grey literature* prodotta da enti filantropici e altri stakeholder – deve infatti tenere conto anche delle possibili conseguenze indesiderate che queste pratiche innovative potrebbero produrre, nonché del margine di incertezza che caratterizza i benefici elencati e dei limiti oltre i quali tali vantaggi cessano di verificarsi. Un esempio in tal senso è offerto da un recente contributo che testa il rapporto tra livello di spesa di gestione (*overhead*) ed efficacia organizzativa (Altamini & Liu, 2022). L'analisi statistica rivela che, se è vero che spese di gestione eccessivamente sacrificate mettono in serio pericolo la sostenibilità e la sopravvivenza delle organizzazioni non profit, anche un eccessivo investimento in termini di *overhead* rischia di pregiudicare l'efficacia organizzativa (Figura 4).

Figura 4. Relazione curvilinea tra livello di spese generali e risultati ottenuti



Fonte: Altamini & Liu (2022).

Come mostrato dalla Figura 4, la relazione tra le due variabili non è lineare: l'efficacia organizzativa non è direttamente proporzionale al livello di spese di *overhead*, con aumenti costanti della prima all'aumentare della seconda. La forma a campana della curva descrive piuttosto come un aumento delle spese di gestione aumenti l'efficacia delle organizzazioni non profit, supportando processi di *capacity building*, fino a un certo punto; oltre la soglia ottimale, ulteriori incrementi delle spese generali hanno effetti deleteri e possono produrre performance distorte a causa di una gestione inefficiente delle risorse e di altre *malpractice* (Altamini & Liu, 2022). La percentuale del finanziamento da spendere in costi di gestione è individuata dallo studio citato nel valore ideale del 35,2%; percentuali più basse e più alte di questa soglia sono correlate a performance peggiori, tanto più negative quanto più ci si allontana, nell'una o nell'altra direzione, dal valore soglia. Sebbene gli autori affermino che la ricerca non aveva come obiettivo primario quello di individuare una percentuale universalmente valida – dal momento che ciascun settore, paese e contesto sono caratterizzati da variabili specifiche che influenzano questo dato<sup>33</sup> – è interessante sottolineare due aspetti: 1) il valore ideale individuato è significativamente maggiore del valore medio osservato nel campione in studio (27%, ovvero inferiore per più di otto punti percentuali rispetto alla soglia auspicata); 2) nel caso degli enti del terzo settore italiani la percentuale “oscilla tra il 7% e il 15% arrivando solo eccezionalmente a qualche punto percentuale in più, ed è sempre comunque irrisoria rispetto a una media del 35% che caratterizza i settori profit”<sup>34</sup>. Questi dati sottolineano come, sebbene siano presenti rischi e possibili effetti perversi laddove si sovradimensionino le spese di gestione, la situazione attuale nel mondo non profit sia di grave sottofinanziamento delle strutture organizzative.

Un approccio quale quello promosso dalla filantropia *trust-based*, che allenti le restrizioni attualmente imposte, che offra uno strutturale *core support* (anziché finanziare solamente progetti) e che accordi agli enti del terzo settore maggior *fiducia* (non già rinunciando a forme di controllo, bensì abbandonando prassi che tradiscono un'impronta culturale di *sfiducia* generalizzata e di svalutazione del lavoro in campo non profit), contribuirebbe a sviluppare organizzazioni più solide, efficaci e maggiormente capaci di realizzare la propria mission nella situazione di elevata complessità e di policrisi che attraversa il nostro tempo.

33. Lo studio longitudinale (2008-2018) prende in esame un panel di organizzazioni non profit degli Stati Uniti operanti nel settore culturale.

34. Citazione tratta dall'articolo di Carola Carazzone, Segretaria Generale di Assifero, “Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore” (2018).

## 2.3.OFFRIRE SUPPORTO NON (SOLO) FINANZIARIO

Una seconda pratica molto rilevante nell'ambito della filantropia basata sulla fiducia, sia in termini di diffusione tra i finanziatori che adottano questo approccio e sia dal punto di vista concettuale e di significato, è quella del supporto non finanziario, variamente denominato nella letteratura internazionale (*support beyond-the-check, beyond-the-grant, beyond-the-money*, etc.). Se l'erogazione di fondi—in particolare quelli non vincolati, di lungo periodo e a sostegno delle spese strutturali (*core support*)—rappresenta una forma di supporto imprescindibile per la vitalità delle organizzazioni non profit, essa non costituisce l'unico intervento possibile né il solo necessario. Altrettanto importanti sono le forme di sostegno non monetario e di assistenza alle organizzazioni, necessarie per sviluppare un ecosistema non profit più resiliente e autosufficiente, in grado di affrontare le sfide a lungo termine. La carenza di questo tipo di supporto costituisce uno dei principali ostacoli allo sviluppo del terzo settore e all'innovazione sociale (Despard, 2017). Agendo come “abilitatori strategici” (Leat, 2015), le fondazioni che offrono supporto non finanziario si evolvono rispetto al ruolo di meri erogatori di fondi e possono contribuire a rafforzare la capacità gestionale, organizzativa e strategica degli enti non profit attraverso:

- azioni di **capacity building** per incrementare le competenze gestionali e operative delle organizzazioni non profit e formazione su varie tematiche (es. *fundraising*, gestione del personale, management finanziario);
- azioni di **networking**: le fondazioni, spesso in stretto contatto con una vasta gamma di stakeholder, possono facilitare l'accesso degli enti non profit a reti di collaboratori, partner strategici e altre fonti di finanziamento, ampliare la visibilità delle organizzazioni e migliorare le loro opportunità di partnership e di scambio di conoscenze (Buteau et al., 2009);
- **assistenza tecnica e consulenza** in aree specifiche (es. pianificazione strategica e finanziaria, valutazione dell'impatto, gestione dei progetti, con l'obiettivo di aiutare le organizzazioni a migliorare qualità ed efficacia dei loro interventi (Brest, 2012);
- azioni di **advocacy e di rappresentanza**: le fondazioni possono sfruttare la propria influenza per sostenere gli enti non profit presso il pubblico e i decisori politici, per promuovere le loro cause e per provare a incidere sul contesto legislativo e regolamentare in cui operano (Reisman et al., 2007).
- azioni di **condivisione della conoscenza**, come l'organizzazione di conferenze, la sistematizzazione e la condivisione di dati, la pubblicazione di ricerche e la disseminazione di buone pratiche che possono essere utilizzate da altre organizzazioni per migliorare le loro attività e per prendere decisioni basate sulle evidenze (Frumkin, 2006).



La Figura 5 sintetizza alcune pratiche che gli enti filantropici possono adottare per interpretare il proprio ruolo in senso esteso, non esclusivamente finanziario.

Figura 5. Esempi di supporto non-finanziario



Fonte: rielaborazione delle autrici del rapporto Rockefeller Philanthropy Advisors (2023).

Diversi studi hanno dimostrato che il supporto non finanziario offerto dalle fondazioni può avere un impatto significativo sulla sostenibilità a lungo termine degli enti non profit. In un rapporto del Center for Effective Philanthropy (CEP), Buteau e colleghi/e (2008) mostrano che le organizzazioni che ricevono questo sostegno *beyond the grant* riportano una maggiore capacità di perseguire la loro missione e di rispondere alle condizioni mutevoli del contesto in cui intervengono. Studi di caso specifici, come quello della Ford Foundation, mostrano come sostenere la formazione e lo sviluppo di competenze all'interno delle organizzazioni partner contribuisca a renderle più resilienti e adattive di fronte ai cambiamenti esterni (Huang & Seldon, 2014).

I servizi *beyond the grant* (oltre la sovvenzione) rappresentano una forma di partnership strategica che si discosta dalla pratica filantropica tradizionale e si muove verso un coinvolgimento più diretto e integrato delle fondazioni nel rafforzamento delle capacità degli enti non profit e nel perseguimento della loro mission. La conoscenza di tali enti e delle loro esigenze, fondamentale per poter offrire un supporto realmente utile ed efficace, è legata a doppio filo con una relazione più profonda e duratura nel tempo, in linea con l'approccio *trust-based* delineato in questo rapporto. È importante che tale relazione incorpori un allineamento degli obiettivi (*goal alignment*), ovvero una convergenza tra la missione e gli obiettivi strategici di entrambe le parti (Boesso et al., 2023). Ciò non soltanto migliora la qualità della collaborazione, ma è anche un fattore determinante per la crescita e la sostenibilità a lungo termine degli enti non profit: le fondazioni possono infatti fornire un supporto non finanziario più mirato e strategico, in linea con le esigenze e gli approcci degli ETS partner, rafforzando le loro capacità organizzative senza dover ricorrere a meccanismi di controllo troppo rigidi, poiché la fiducia reciproca favorisce maggiore autonomia e responsabilità.

In sintesi, sostenere il terzo settore al di là dei contributi economici per singoli progetti significa non soltanto massimizzare le ricadute della propria pratica, ma elevare il ruolo degli enti filantropici stessi (non più meri "enti finanziatori" eroganti un contributo) e dei soggetti non profit (non solo beneficiari di un finanziamento, ma partner con cui intrattenere rapporti di scambio e di reciprocità), valorizzando tutti i tipi di capitale (economico, ma anche sociale, morale e reputazionale) di cui le fondazioni dispongono.

## 2.4. LA FILANTROPIA *TRUST-BASED* IN PRATICA: UNO STUDIO DI CASO INTERNAZIONALE

Oggetto di questa sezione è l'illustrazione di uno studio di caso individuato nel panorama internazionale con l'obiettivo di offrire un esempio concreto e contestualizzato delle pratiche descritte. In particolare, l'attenzione è dedicata ad un colosso della filantropia mondiale attivo nel campo delle lotterie – il Postcode National Group – che, da ben prima del periodo pandemico e del recente interesse per un cambiamento culturale in campo filantropico, sostiene organizzazioni non profit impegnate in diverse aree attraverso un approccio affine al modello *trust-based*.

### CASE STUDY III. IL POSTCODE LOTTERY GROUP

Il Postcode Lottery Group è un'impresa internazionale che organizza e gestisce lotterie benefiche in tutto il mondo per raccogliere fondi per sostenere iniziative di carattere sociale. Dalla creazione della prima Postcode Lottery nel 1989 (l'olandese Nationale Postcode Loterij), sono stati raccolti oltre 13,5 miliardi di euro per più di 1.300 organizzazioni non profit a livello locale e internazionale<sup>35</sup>. Il Postcode Lottery Group è diventato il terzo donatore privato più grande al mondo, dopo la Bill & Melinda Gates Foundation e il Wellcome Trust (2021). Dal 2017 tutte le azioni delle lotterie sono nelle mani di una fondazione di interesse generale, la Novamedia Foundation Trust, che tutela i diritti di proprietà intellettuale del formato della Postcode Lottery.

La tabella seguente individua le lotterie che fanno parte del Postcode Lottery Group.

 **Tabella 4.** Lotterie aderenti al Postcode Lottery Group

Nome	Paese	Anno di fondazione	Sito web
Nationale Postcode Loterij	Paesi Bassi	1989	<a href="https://www.postcodeloterij.nl/">https://www.postcodeloterij.nl/</a>
VriendenLoterij	Paesi Bassi	1989	<a href="https://www.vriendenloterij.nl/">https://www.vriendenloterij.nl/</a>
People's Postcode Lottery	Gran Bretagna	2005	<a href="http://www.postcodelottery.co.uk/">http://www.postcodelottery.co.uk/</a>
Svenska Postkodlotteriet	Svezia	2005	<a href="https://www.postkodlotteriet.se/">https://www.postkodlotteriet.se/</a>
Deutsche Postcode Lotterie	Germania	2016	<a href="http://www.postcode-lotterie.de/">http://www.postcode-lotterie.de/</a>
Norsk Postkodelotteri	Norvegia	2018	<a href="http://www.postkodelotteriet.no/">http://www.postkodelotteriet.no/</a>

Fonte: elaborazione delle autrici basate sui dati disponibili sul [sito](#) del gruppo.

Tutte le lotterie aderenti al Postcode Lottery Group condividono le medesime [vision e mission](#) e, aspetto più rilevante per questo report, individuano nel seguente slogan la propria filosofia:

*“We are also open to plans that have not yet proven themselves, or been fully worked out. We dare to stick our necks out, and making mistakes is allowed. That’s also instructive and brings progress.”* <sup>36</sup>

35. [Postcode Lottery Group](#).

36. [Postcode Lottery Group - Funding Philosophy](#).

Il motto fa riferimento alla scommessa che queste lotterie si propongono di supportare in qualità di organizzazioni filantropiche per finanziare anche quelle iniziative e soluzioni che non si sono ancora dimostrate valide/efficaci: una dichiarazione che sembra contrastare apertamente il *leitmotiv* della filantropia strategica e dell'approccio filantrocapitalista, incentrati sulle prove di efficacia e sul raggiungimento di robusti indicatori, per abbracciare un atteggiamento fiducioso e pronto ad accogliere il rischio pur di dare l'opportunità alle forme di intervento meno consolidate di produrre i loro frutti.

In particolare, le lotterie aderenti al Postcode National Group promuovono pratiche filantropiche che si sviluppano attorno a quattro valori cardine:

- **coraggio:** di fronte alle sfide locali e globali, il “finanziamento coraggioso” consente di sostenere iniziative ambiziose, sperimentali, emergenti, dirompenti o per le quali non ci sarebbe il tempo di condurre un'approfondita e comprensiva analisi dei rischi, aprendo a inedite possibilità di innovazione e di apprendimento. Esso prevede inoltre di instaurare con le organizzazioni beneficiarie delle *partnerships* di lungo periodo, affinché esse possano pianificare in maniera indipendente le proprie attività a lungo raggio e in maniera flessibile, potendo contare su finanziamenti non vincolati e a lungo termine;
- **divertimento:** il gruppo individua il divertimento come un valore non solo per i cittadini che prendono parte alle lotterie nazionali (giocatori), ma anche per il team che lavora all'interno delle lotterie, consolidato attorno a una prospettiva comune e a una serie di valori condivisi che rafforzano la cultura organizzativa e il senso di appartenenza dei suoi membri;
- **condivisione:** questo valore si manifesta sia all'interno dei meccanismi che caratterizzano le *postcode lotteries* (il codice postale vincente fa sì che il premio venga diviso tra tutti i giocatori residenti nella medesima area), sia nell'azione filantropica che deriva dalla destinazione di parte degli introiti annuali per l'appoggio alle organizzazioni non profit impegnate nelle cause che il gruppo supporta;
- **sostenibilità:** il gruppo si impegna per realizzare scelte sostenibili sotto il punto di vista ambientale e sociale, a partire dagli edifici entro i quali stabilisce le proprie sedi.<sup>37</sup>

È interessante osservare come le pratiche che il gruppo di lotterie promuove rispecchino e discendano direttamente dai valori che le animano, facendo della flessibilità, della fiducia e del coraggio il principale nucleo ispiratore. Come già proposto per il primo studio di caso, si propongono di seguito due esempi concreti che danno corpo alla filosofia proposta dal Postcode National Group.

 **Tabella 5.** La filosofia del Postcode National Group in pratica

Iniziativa / organizzazione non-profit	Scelta dell'ente filantropico	Principi trust-based
<a href="#"><u>Nadia's Initiative</u></a>	Il finanziamento è stato destinato all'organizzazione non profit con l'obiettivo di aprire un centro di accoglienza per le donne. A seguito della scelta dell'Iraq di chiudere i campi per rifugiati, tuttavia, l'ente filantropico ha accolto la richiesta dell'organizzazione di destinare il finanziamento alle operazioni necessarie per facilitare il rientro in massa del popolo Yazidi nella propria terra di origine (in ambito sanitario, scolastico, etc.).	Flessibilità
<a href="#"><u>Money Mechanics (MyBnk + Royal Association for Deaf people + Royal Society for Blind Children)</u></a>	La People's Postcode Lottery (UK) ha consentito la nascita della Money Mechanics (dedicata a sostenere la vita indipendente dei giovani con disabilità visiva e uditiva attraverso l'educazione finanziaria) non solo lanciando una raccolta fondi dedicata, ma offrendo un supporto non-finanziario (opportunità di networking, formazione, capacity building, accompagnamento alla collaborazione) al gruppo di <i>charities</i> fondatrici.	Supporto non-finanziario

37. [The most sustainably renovated building.](#)

Iniziativa / organizzazione non-profit	Scelta dell'ente filantropico	Principi trust-based
<a href="#">The Rockin' Pots refugee choir</a>	La Svenska Postkodstiftelsen (Swedish Postcode Lottery) ha scelto di sostenere l'iniziativa sperimentale nata dal titolare di una scuola di musica della cittadina di Östersund – un coro finalizzato al benessere e all'inclusione delle persone rifugiate – finanziando la sua diffusione in altre aree della Svezia e invitando il coro ad esibirsi durante un evento nazionale online della lotteria stessa (fonte di motivazione e di rinnovato entusiasmo durante il lockdown dovuto alla pandemia).	Coraggio
<a href="#">Rewilding Europe</a>	L'organizzazione non profit Rewilding Europe nasce nei Paesi Bassi nel 2011 come iniziativa pan-europea, che si propone di ricostituire gli ambienti naturali e gli ecosistemi danneggiati dall'impatto antropico. Sin dalle origini l'iniziativa ha ricevuto il sostegno della Nationale Postcode Loterij (su base continuativa dal 2011 ad oggi) e, successivamente, ha ottenuto donazioni circoscritte da parte delle <i>postcode lotteries</i> svedese e tedesca.	Finanziamenti pluriennali

Fonte: elaborazione delle autrici basate sui dati disponibili sul sito del gruppo.

### CASE STUDY III. KEYWORDS

- **Unrestricted funding (finanziamento senza restrizioni/vincoli)**
- **Multi-year support (supporto pluriennale)**
- **Courageous funding (finanziamento coraggioso)**
- **Going beyond grants / beyond the check (supporto non-finanziario)**

Nelle parole e nelle azioni delle lotterie che fanno parte del Postcode National Group emerge con forza l'approccio *trust-based*, che esprime la propria dimensione fiduciaria attraverso due canali principali: la fiducia accordata alle iniziative innovative e/o su piccola scala, di efficacia non (ancora) comprovata e per questo ostacolate nell'ottenimento di fondi, e la fiducia riposta nelle organizzazioni beneficiarie a cui si riconoscono indipendenza, competenze e discrezionalità nella gestione dei contributi ricevuti. Costruendo con gli enti non profit relazioni di lungo periodo all'insegna della fiducia, della modestia e delle curiosità – immaginando, cioè, di poter crescere insieme nel tempo e di apprendere reciprocamente – anche le dinamiche di potere tra finanziatori e beneficiari sono in qualche modo riequilibrate e alleggerite. Le organizzazioni non profit coinvolte in questo tipo di pratica filantropica risultano meno dipendenti dall'ente finanziatore e, grazie ai finanziamenti pluriennali e non vincolati, hanno modo di investire sul personale e sulle proprie strutture, incrementando la capacità di perseguire i propri obiettivi e di realizzare un cambiamento.<sup>38</sup>

Il Postcode National Group è un importante, ma non certo l'unico esempio di filantropia *trust-based* a livello europeo e internazionale. In alcuni casi, i soggetti filantropici affini a questo nuovo approccio si sono mossi associandosi e/o collaborando all'interno di hub e comunità di pratiche: è il caso, ad esempio, della community "Open and Trusting Grantmakers", che fa esplicito riferimento al tema della fiducia e vede più di 100 enti finanziatori impegnati nell'implementazione di otto principi orientati in tal senso<sup>39</sup>.

I casi da proporre potrebbero essere numerosi in quanto la rassegna realizzata evidenzia un grande fermento in materia, che meriterebbe uno sforzo di mappatura e sistematizzazione più puntuale di tutte le esperienze che si ispirano alla filantropia *trust-based*. Evidente è anche l'insoddisfazione, almeno parziale, per le pratiche filantropiche tradizionali che non sempre rispondono adeguatamente alle esigenze del mondo *non profit* e alle sfide sociali che questo si propone di affrontare; da tale insoddisfazione stanno gemmando in molti paesi iniziative e pratiche innovative che mettono al centro la fiducia, la relazione, l'orizzontalità e la collaborazione per un'azione filantropica più giusta ed efficace. Il settore appare quindi in continua evoluzione ed espansione, con caratteristiche specifiche che dipendono dal contesto socio-economico e culturale. Per questa ragione, il Capitolo 3 sarà focalizzato sul caso italiano, sulle esigenze e sulle potenzialità del cambiamento in questo contesto, nonché sull'analisi di due fondazioni che incarnano appieno l'approccio basato sulla fiducia. Si ritiene utile, prima di abbandonare il più ampio sguardo internazionale, evidenziare alcune "storture" e strumentalizzazioni cui il movimento *trust-based* può andare incontro, che sottolineano l'esigenza di mantenere un approccio critico e attento sui cambiamenti che attraversano il mondo filantropico.

38. [The Dutch Charity Lotteries and an innovative approach to change.](#)

39. I principi e la loro concreta traduzione in pratica sono consultabili sulla pagina della community dedicata: Flexible Funders.

## 2.5. TROPPIA FIDUCIA NELLA FILANTROPIA BASATA SULLA FIDUCIA? UN APPROCCIO CRITICO CONTRO LA MISTIFICAZIONE E I RISCHI DI “TRUST-WASHING”

A fronte della consistente diffusione del movimento della filantropia *trust-based* e del numero di enti finanziatori che si riconoscono e si definiscono attraverso questa etichetta, aumenta parallelamente il rischio di un utilizzo improprio del termine, in buona fede o con un intento di appropriazione indebita. Lo stesso Trust-Based Philanthropy Project dedica spazio al tema<sup>40</sup>, individuando comportamenti non corretti sotto questo punto di vista. Secondo questo autorevole soggetto rappresentante il nuovo approccio, sarebbe improprio definirsi *trust-based* sulla base di queste sole condizioni:

- ci si fida delle organizzazioni che si finanziano (elemento che rischia, paradossalmente, di perpetuare le disuguaglianze esistenti accordando fiducia a soggetti che rispecchiano il background e le aspettative culturali dei finanziatori);
- si concedono sovvenzioni non vincolate (senza lavorare in parallelo anche sulla cultura organizzativa, sulle strutture e sulla leadership, e senza mettere in discussione le pratiche di contorno all'erogazione di finanziamenti, tra cui reportistica e valutazione);
- si dà fiducia solo alle organizzazioni che soddisfano rigorosi requisiti di *due diligence*, cioè che dimostrano la loro affidabilità attraverso indicatori tipici della filantropia tradizionale, quali riserve di cassa e altri requisiti contabili e finanziari, approfonditi rapporti annuali e dimostrate capacità di generare un impatto quantitativo misurabile (modalità che riconosce come affidabili i soli enti già relativamente consolidati);
- si dichiara di agire sulla base della fiducia non riconoscendo che la filantropia convenzionale opera da una posizione di sfiducia intrinseca, senza mettere in discussione le proprie pratiche (es. rigide limitazioni all'uso dei contributi, serrate scadenze per la reportistica e imposizione di indicatori di performance stabilite dall'alto, obbligatorietà di produrre annualmente documentazione onerosa per accedere ai finanziamenti) e le loro ricadute nefaste sulla capacità delle organizzazioni di adempiere alla loro missione.

Gli esempi precedenti, quando si verificano intenzionalmente, rappresentano ciò che viene definito *trust-washing*, un fenomeno relativamente nuovo che riflette la diffusione dell'approccio basato sulla fiducia. Il concetto, affine ad altri più noti (es. *green-washing*, *pink-washing*), fa riferimento a dichiarazioni e iniziative che promuovono trasparenza, etica e responsabilità senza che vi sia un impegno autentico da parte degli enti filantropici per trasformare l'impianto delle proprie azioni e tradurre in pratica quanto affermato. Il *trust-washing* genera un'impressione di fiducia con l'obiettivo di migliorare, nel breve periodo, la reputazione dell'organizzazione, per esempio enfatizzando la propria sensibilità sociale e trasparenza. Nel lungo periodo, tuttavia, il rischio è che risulti minata la fiducia generale nei confronti delle organizzazioni filantropiche *trust-based* e che l'intero settore perda di credibilità, danneggiando la reputazione non solo del soggetto autore di *trust-washing* ma anche degli altri attori in campo. A questo proposito, è fondamentale che il concetto di fiducia e di filantropia basata sulla fiducia sia demistificato e che l'affidabilità sia operazionalizzata, trasponendo, cioè, i principi in azioni concrete e trasformazioni tangibili.

40. [Are you trustwashing?](#)



Accanto agli esempi di *trust-washing*, la letteratura evidenzia anche alcuni effetti perversi delle pratiche basate sulla fiducia, prendendo ad esempio proprio le lotterie olandesi (Dutch Charity Lotteries) e i loro finanziamenti pluriennali non vincolati. Uno studio empirico che ha interpellato un campione di beneficiari ha evidenziato come, sebbene le restrizioni formali siano poche, anche i finanziamenti non vincolati sono accompagnati da aspettative (esplicite o implicite) da parte del finanziatore, e generano in alcune organizzazioni una certa incertezza su cosa debbano effettivamente “dimostrare” per meritarsi il supporto e garantire che questo sia mantenuto (Hunnik et al., 2021). Lo studio sottolinea, cioè, la presenza di dinamiche di potere nascoste e invisibili anche all’interno di relazioni basate sulla fiducia, che devono essere adeguatamente considerate dai soggetti che si trovano in posizione di vantaggio, ovvero le fondazioni. In particolare, è consigliabile che gli enti filantropici si impegnino per affrontare quelle che sono le aspettative esplicite e, soprattutto, implicite (non incluse negli accordi che legano le due parti), attraverso tre possibili strategie:

1. comunicare chiaramente i propri obiettivi e ciò che ci si aspetta dai beneficiari, per sgomberare il campo da incomprensioni e ambivalenze;
2. rinunciare a formulare specifiche aspettative, lasciando agli enti beneficiari la libertà di disporre dei finanziamenti ricevuta (sebbene l’assenza totale di aspettative sembri impossibile e rischi di generare forti insicurezze);
3. discutere e ridefinire continuamente lo scopo delle sovvenzioni in stretta collaborazione con i beneficiari, con trasparenza e mettendo in gioco la propria capacità autoriflessiva.

Ancora una volta, l’invito che è possibile raccogliere indica il dialogo, la relazione e il confronto ricercato con umiltà come l’unica reale soluzione al rischio di mistificazione e all’ingenua convinzione che l’adesione al movimento emergente possa essere sufficiente, definitivo e di per sé rivoluzionario. Le raccomandazioni descritte evidenziano, inoltre, quanto il cambiamento necessiti di tempo, di continui aggiustamenti, di un lavoro costante di ascolto e di riflessione, affinché la fiducia possa poggiare su solide fondamenta: la conoscenza reciproca tra soggetti filantropici ed enti del terzo settore, la decostruzione di assunti impliciti, l’adozione graduale di sguardi e – poi – di pratiche nuove capaci di incorporare profondamente lo spirito del movimento *trust-based*.

In conclusione, è possibile affermare che il fenomeno del *trust-washing* e gli “effetti indesiderati” di alcune pratiche innovative rappresentino un rischio implicito della filantropia basata sulla fiducia, che vede attribuire a questo termine significati soggettivi anche molto variabili e modalità operative eterogenee. Come vedremo nel Capitolo 3, l’ampiezza semantica del concetto di fiducia fa sì che taluni esperti e soggetti non profit rinuncino a fare ricorso a questo termine per qualificarsi, evitando di incorrere in una certa ambiguità che, in particolare in Italia, rischia di connotare negativamente chi affermi di supportare iniziative “sulla base della fiducia”. I pregiudizi cui questa espressione può dare adito, unitamente all’eterogeneità di pratiche che possono trovare dimora sotto il termine ombrello di filantropia *trust-based*, rischiano di depotenziare la portata del cambiamento in atto e di diluire la percezione pubblica di che cosa implichi adottare un approccio di questo tipo, generando altresì confusione presso le organizzazioni non profit. È più che mai necessario portare avanti un lavoro culturale che valorizzi e definisca puntualmente i contorni del movimento emergente, intervenendo sulle rappresentazioni che popolano il campo filantropico e la più ampia società e nutrendo una sensibilità che consenta di distinguere consapevolmente le declinazioni del nuovo paradigma dalle pratiche convenzionali che, per ingenuità o per convenienza, indossino nuove etichette senza trasformare radicalmente i propri presupposti.



### 3. LA FIDUCIA NEL CONTESTO DELLA FILANTROPIA ITALIANA

*È un tema molto spinoso che però in qualche modo bisogna un po' iniziare a maneggiare, perché passare dal progetto al processo, cioè riuscire a stabilizzare le progettualità che funzionano e trasformarle in processi, vuol dire inevitabilmente avere a che fare col tema della fiducia.*

(Intervistata, I3)

In questo capitolo si sposta l'attenzione dal contesto internazionale a quello italiano, introducendo alcune caratteristiche del rapporto tra enti filantropici e organizzazioni non profit e approfondendo gli effetti nefasti che le pratiche di *grant-making* tradizionali producono sul Terzo Settore del paese. Il capitolo introduce quindi due studi di caso individuati tra le Fondazioni di comunità, rappresentativi di come sia possibile supportare (non soltanto finanziare) il cambiamento sistemico rafforzando il capitale sociale e consolidando partnership strategiche con gli attori locali.

### 3.1. LA RELAZIONE TRA FONDAZIONI E ORGANIZZAZIONI NON PROFIT IN ITALIA

In Italia, così come in molti altri paesi, le fondazioni svolgono un ruolo fondamentale come attori filantropici di varia natura; tra queste troviamo le Fondazioni di origine bancaria (FOB), le Fondazioni d'impresa (o *corporate*), le Fondazioni di famiglia e le Fondazioni di comunità. Nel suo complesso, il settore è relativamente giovane ed è andato incontro a un aumento senza precedenti nel corso degli ultimi due/tre decenni. Tra il 1999 e il 2011, ad esempio, le organizzazioni non profit registrate come fondazioni sono più che raddoppiate, passando da 3.008 a 6.220 (Ricciuti & Turrini, 2018); il medesimo trend si è mantenuto nel periodo 2005–2019, portando le fondazioni italiane a 8.065 (Maino & Bozzi, 2023). La tendenza di crescita è accompagnata da una elevata eterogeneità, da disomogeneità territoriale (che vede il nord del paese ampiamente sovrarappresentato) e da una grande frammentazione: analogamente ad altri paesi europei, il Codice Civile italiano individua le fondazioni attraverso una definizione piuttosto “minimalista”, facendo sì che le organizzazioni così registrate portino avanti attività estremamente variegata tra loro (Ricciuti & Turrini, 2018). Anche le modalità di raccolta delle informazioni sono disomogenee, data la presenza di registri regionali (Registri delle Persone Giuridiche Private) e la non inclusione di tutte le fondazioni nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), cui solo gli ETS possono iscriversi (con l'esclusione delle FOB). È necessario osservare che, a fronte di numerosissime fondazioni di piccole e medie dimensioni, un gruppo di fondazioni (in prevalenza FOB e concentrate in Lombardia e Piemonte) con patrimoni più elevati della media sono particolarmente attive nella sperimentazione di modalità di intervento innovative, spesso implementate in forme collaborative tra più soggetti<sup>41</sup>. Inoltre, abbiamo assistito negli ultimi dieci anni ad una crescita del numero delle fondazioni *corporate* (+53% tra il 2005 e il 2010, +25% tra il 2011 e il 2018; De Gregorio et al., 2019), anch'esse distribuite in maniera diseguale sul territorio italiano: 72% al Nord, oltre la metà delle quali in Lombardia; 23% al Centro; il 5% (Maino & Bozzi, 2023). Lo scenario delle fondazioni d'impresa italiane è stato definito attraverso l'espressione “grandi imprese, piccole fondazioni” (*ibidem*), a sottolineare la portata modesta dei budget di cui dispongono e la loro discrepanza rispetto alla dimensione delle imprese fondatrici: caratteristica che riduce le possibilità di intervento delle fondazioni *corporate* e rende il loro potenziale come enti filantropici ancora ampiamente inesplorato.

Le fondazioni rappresentano organizzazioni filantropiche che possono assumere funzioni di sviluppo ed evoluzione dei sistemi di welfare locali, di promozione della coesione sociale e di trasformazione verso una maggiore giustizia sociale, non solo attraverso l'erogazione di finanziamenti (*grant-making*) ma anche attraverso strumenti di finanza sociale (es. i “*social impact bonds*”; Salamon, 2014), investimenti strategici, condivisione del proprio *know-how* e offerta di servizi a supporto delle organizzazioni non profit. La relazione tra attori filantropici ed enti beneficiari, al centro del paradigma *trust-based* e di questo rapporto, ha acquisito a livello internazionale una rilevanza sempre più consolidata nel mondo della filantropia, dal momento che “la [loro] collaborazione produce un impatto significativo sull'efficacia dei finanziatori e sul rafforzamento della capacità dei beneficiari, creando una cultura reciproca di fiducia” (Ricciuti & Swierczynska, 2018, p. 11, trad. delle autrici). La capacità organizzativa dei beneficiari può consolidarsi, tra altri fattori, proprio grazie alle attività di formazione, consulenza e di accompagnamento che le fondazioni possono offrire (Cornforth & Mordaunt, 2011); in questo senso, la letteratura e la ricerca empirica esistente confermano come le forme di supporto finanziario e non finanziario siano parimenti importanti per l'empowerment del Terzo Settore.

Nutrire il rapporto con gli enti del terzo settore e contribuire a strutturare un clima di fiducia reciproca (*trust building*) è fondamentale affinché le organizzazioni siano disposte ad accettare il supporto offerto dalle fondazioni: le relazioni di potere diseguali, quali quelle con gli enti finanziatori, sono infatti una nota fonte di sfiducia, di conflitto e di riluttanza a relazionarsi con trasparenza (Vangen & Huxham, 2003). Avviare un processo di costruzione della fiducia (*trust-building loop*) in un contesto in cui questa non è storicamente presente implica che le parti coinvolte – e in particolare i partner dominanti, ovvero i finanziatori – siano disposte a correre un rischio e a diventare vulnerabili alle azioni dell'altro, mostrando il coraggio di compiere un primo “atto di fede”; il circolo virtuoso deve quindi essere mantenuto, muovendo da aspettative realistiche rispetto alle capacità e alle competenze delle parti coinvolte, per ottenere risultati positivi che rafforzino gradualmente la fiducia nella collaborazione stessa (*ibidem*).

41. Il coinvolgimento delle Fondazioni (sia di origine bancaria e sia di comunità) in sempre più diffuse pratiche collaborative, quali la coprogettazione e la coprogrammazione, è stato approfondito all'interno del Sesto Rapporto sul secondo welfare (Maino, 2023).



Riconoscendo l'importanza della relazione tra *grantors* e *grantees* nel settore non profit (Benjamin, 2020) e l'opportunità che questa collaborazione può produrre verso una filantropia più efficace (Fairfield & Wing, 2008), una recente ricerca ha esaminato le percezioni degli enti beneficiari delle Fondazioni di origine bancaria italiane, focalizzandosi in particolare sul supporto di tipo non finanziario e sulle sue ricadute in termini di capacità organizzativa (Boesso et al., 2023). Lo studio propone alcuni risultati interessanti: i) gli enti non profit che ricevono anche supporto non finanziario dai loro finanziatori vedono migliorare la loro capacità organizzativa; ii) l'allineamento degli obiettivi tra il finanziatore e il beneficiario contribuisce positivamente alla crescita del beneficiario stesso; iii) un maggior controllo/supervisione esercitato da parte delle fondazioni non è correlato allo sviluppo delle capacità organizzative dei beneficiari, ma anzi, questo può produrre effetti negativi all'interno di un contesto non profit basato sulla fiducia.

Lo studio di Giacomo Boesso e colleghi/e (2023) è interessante, inoltre, poiché – sulla base delle specificità del mondo filantropico italiano – propone un modello di relazione tra finanziatore e beneficiario arricchito dal supporto non finanziario e basato sull'allineamento degli obiettivi, suggerendo un ruolo preminente e diretto delle fondazioni nell'offrire consulenza e supporto ai beneficiari. In questa prospettiva, la figura di eventuali consulenti terzi è contemplata solo laddove sia il finanziatore e sia i beneficiari riscontrino l'esigenza di competenze esterne; al di fuori di questa eventualità, le fondazioni (perlomeno quelle di origine bancaria considerate nello studio) rappresentano i principali fornitori di risorse finanziarie e non finanziarie, nonché i soggetti che direttamente possono occuparsi di valutare e di rispondere alle esigenze organizzative degli enti non profit. Questo modello, denominato *engaged approach* (*ibidem*), implica un maggior coinvolgimento delle fondazioni nei processi di *capacity building* e nel rafforzamento del capitale umano nel Terzo Settore, ed è in linea con altre evidenze scientifiche che dimostrano come una intensificata relazione tra fondazioni ed ETS che vada oltre il semplice trasferimento di risorse economiche possa migliorare l'efficienza, l'*accountability*, la legittimità e l'impatto sociale dell'azione filantropica (Boesso & Cerbioni, 2019; Clerkin & Quinn, 2019; Coupet & Berrett, 2019; Leardini et al., 2019; Jariego et al., 2020). Lo studio, pur limitato alle FOB, costituisce uno dei primi tentativi di mappare le dinamiche relazionali tra finanziatore e beneficiario nel panorama italiano e, nel quadro di questo rapporto, offre una base empirica a supporto della diffusione di un modello *trust-based* e delle sue potenziali ricadute benefiche, che necessitano di ulteriori approfondimenti e analisi.

## 3.2. IL POTENZIALE DEL NUOVO PARADIGMA NEL CONTESTO ITALIANO

In Italia, così come in altri paesi, gli altri enti filantropici sono stati (e in alcuni casi sono tuttora) considerati prevalentemente come fornitori di risorse finanziarie, secondo quello che possiamo definire “modello erogativo”. Storicamente, esso deriva dalla definizione delle fondazioni come “patrimoni destinati a uno scopo” e prevede che le risorse siano assegnate attraverso procedure competitive, come i bandi. Un'indagine realizzata da Granter (2021) evidenzia come il bando rappresenti tuttora la modalità di supporto al Terzo Settore più utilizzata dai donatori istituzionali (fondazioni e aziende), seguita dal contributo (erogato non sulla base di una competizione, bensì di una volontà di sostenere un progetto o un soggetto specifico) e dall'offerta di servizi (modalità che, grazie alle competenze dell'ente filantropico e alle sue risorse non finanziarie, “crea dinamiche di azione e relazione totalmente differenti rispetto a quelle che si instaurano quando si osserva la destinazione di soli fondi ad attività”)<sup>42</sup>.

Per quanto riguarda le fondazioni d'impresa italiane, è possibile riflettere su alcuni dati rilevati dallo studio condotto da Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas in collaborazione con Percorsi di secondo welfare (De Gregorio et al., 2019). Il rapporto descrive come, dal punto di vista delle modalità di intervento, le fondazioni *corporate* si distribuiscano tra tre modelli:

- il 23% è composto da fondazioni erogative, che erogano fondi a sostegno di attività condotte da altri soggetti;
- il 34% sono fondazioni operative, cioè giocano un ruolo nell'implementazione diretta di progetti, da sole o, più spesso, in partnership con altri enti;
- il 40% è riconducibile a un modello “misto”, che svolge sia attività erogative (prevalenti) che operative (residuali).

Approfondendo l'analisi su quelle che sono le attività portate avanti dalle fondazioni *corporate*, si osserva una prevalenza di fondazioni di impresa miste, le quali svolgono prevalentemente attività di tipo erogativo. Le attività di tipo operativo sono residuali e consistono principalmente in iniziative di promozione di ricerche e conferenze,

42. [Granter - Lo stato della filantropia in Italia](#).

ovvero da attività molto prossime al modello erogativo (De Gregorio et al., 2019). Tra le 62 fondazioni d'impresa (su 111 esistenti in tutta Italia nel 2019) che hanno risposto al questionario proposto dall'indagine, il 39% realizza forme di accompagnamento e di supporto alle organizzazioni non profit nella realizzazione dei progetti: un dato incoraggiante per quanto riguarda l'impegno a rafforzare e capacitare gli enti del Terzo Settore, che in un'ottica *trust-based* potrebbe crescere ancora e, soprattutto, svincolarsi dall'implementazione di specifici progetti, trasformandosi in un supporto più strutturale (*core support*) e incorporando forme di supporto non finanziario. Più difficile appare invece, nell'immediato, il ricorso a finanziamenti pluriennali, a causa dei fondi che le imprese fondatrici assegnano su base annuale alle fondazioni *corporate*: ostacolo emerso anche durante una delle interviste (I1), che individua la pianificazione finanziaria almeno triennale come un requisito essenziale per poter ragionare di cambiamento sistemico nel più lungo periodo.

L'idea che l'erogazione di finanziamenti a supporto di progetti selezionati attraverso un meccanismo competitivo rappresenti una modalità di azione obsoleta e dannosa per il mondo non profit comincia a diventare, anche in Italia, sempre più diffusa. Gli esempi che possono essere portati a questo riguardo sono numerosi. È importante richiamare nuovamente la sottoscrizione, durante il periodo pandemico, del documento europeo *We stand together in the spirit of European solidarity*<sup>43</sup>, cui hanno aderito 45 fondazioni italiane. La crisi determinata dalla pandemia ha infatti portato gli enti filantropici a interrogarsi sulle proprie modalità di intervento e ad allontanarsi dal modello puramente erogativo, abbracciando un modello misto o operativo che li vede soggetti attivi nel sostenere la capacità organizzativa degli enti non profit. La critica mossa all'approccio tradizionale, infatti, è quella di indebolire il Terzo Settore costringendo i diversi attori a un rapporto di concorrenza, alla lotta per la sopravvivenza attraverso la ricerca continua di fonti di finanziamento, trasformandoli in "progettifici"<sup>44</sup>. Al contrario, appare oggi particolarmente sentita l'esigenza di intervenire per rafforzare l'ecosistema e le organizzazioni non profit, le loro capacità e la loro indipendenza.

Tra le iniziative più recenti in questa direzione, è rilevante l'appuntamento annuale di Philanthropy Experience, che dal 2022 riunisce Fondazioni di origine bancaria e non bancaria con "l'obiettivo [di] avviare un nuovo filone di pensiero condiviso nel mondo della filantropia che trasformi queste realtà da soggetti puramente erogatori di denaro a partner capaci di accompagnare i soggetti del Terzo Settore, e non solo, a crescere ed essere sempre più capaci di tessere relazioni con i privati e la pubblica amministrazione"<sup>45</sup>. L'ambizione di lungo periodo dei nuovi enti filantropici, in questa prospettiva, è quella di generare un cambiamento sistemico mettendo a disposizione i diversi tipi di capitale di cui dispongono (economico, relazionale, sociale, reputazione, etc.): un capitale paziente e lungimirante (più attento a seminare per avviare processi di innovazione che a raccogliere risultati di progetti a breve termine)<sup>46</sup>, forte di un ventaglio di strumenti che trascende la mera sovvenzione e che conferisce alle fondazioni un ruolo proattivo, in partnership con altri attori sociali. Oltre all'approccio cosiddetto "multi-capitale", infatti, il tema delle reti e delle alleanze orientate a uno scopo comune rappresenta un'altra direttrice imprescindibile della trasformazione culturale in atto nel mondo filantropico. Nel campo dell'*impact investing*, ad esempio, il centro di ricerca TIREZIA (Technology Innovation & REsearch for Social ImpAct) del Politecnico di Milano ha evidenziato l'emergente volontà delle fondazioni di sfruttare il proprio patrimonio e la propria reputazione per attrarre altri investitori (incluse altre fondazioni) per effettuare co-investimenti rivolti ai bisogni sociali più urgenti (Borrello et al., 2021). Attraverso la collaborazione tra enti filantropici, istituzioni e stakeholder privati si possono sviluppare non soltanto maggior fiducia e capitale sociale, ma anche nuove e non stereotipate concezioni del rapporto pubblico-privato, evitando di mortificare il ruolo delle fondazioni riducendole a "bancomat a cui richiedere ex post di tappare i buchi del welfare in difficoltà"<sup>47</sup>. Un cambio di mentalità e di azione che segna il passaggio da una filantropia riparativa a una filantropia generativa e innovativa.

A partire da quello che definisce il rischio di una vera e propria "agonia del Terzo Settore"<sup>48</sup>, Carola Carazzone – Segretaria Generale di Assifero – ha condiviso nel corso di un'intervista in profondità condotta per il presente rapporto alcune osservazioni sul sistema filantropico italiano. Anzitutto, il *Nonprofit Starvation Cycle* (Gregory & Howard, 2009) descritto nei capitoli precedenti è particolarmente visibile nel nostro paese, dove da decenni i finanziamenti sono erogati a copertura di attività progettuali e solo in misura residuale al sostegno delle funzioni vitali delle organizzazioni non profit. La conseguenza è, inevitabilmente, una sorta di miopia indotta negli enti del Terzo Settore, abituati a guardare a ciò che è ravvicinato (il ciclo di vita dei progetti, temporalmente limitato) ma in difficoltà a mettere a fuoco un orizzonte di impatto di più lungo periodo. Per spezzare questo circolo vizioso, Ariadne (European Funders for Social Change and Human Rights) ed EDGE (Engaged Funders for Global Equity) Funders Alliance hanno creato una piattaforma, denominata [Funding for Real Change](#), ricca di *best practices*, studi di caso internazionali e di risorse sia per i *grantors* e sia per i *grantees*: mentre i primi possono offrire

43. [Philea - We stand together in the spirit of European solidarity](#).

44. [Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore](#).

45. [Il modello italiano del dono, la filantropia che premia: «Così si cambia in meglio»](#).

46. Una visione di lungo periodo è stata prediletta da alcune realtà filantropiche d'avanguardia, come la Fondazione Compagnia di San Paolo, già nel corso dell'ultimo decennio, (si legga a riguardo ["Il Capitale Paziente: le linee programmatiche di Compagnia di San Paolo per il 2015"](#)).

47. [Rotte della filantropia: il futuro è in gioco](#).

48. [Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore](#).



finanziamenti pluriennali non vincolati e supportare le spese di struttura degli ETS, i secondi sono guidati nel calcolare correttamente (evitando di sottostimare) i costi indiretti/generali e invitati a comunicare chiaramente il tipo di supporto di cui hanno bisogno. Secondo l'intervistata, infatti, il cambiamento culturale che ci si auspica di realizzare non può avere come unici interlocutori e destinatari i soggetti finanziatori, ma anche le organizzazioni non profit (molte delle quali non sarebbero pronte, oggi, a gestire finanziamenti di portata e durata più ampie) e tutti gli stakeholder in campo. Sono necessarie, oltre alla volontà e alla lungimiranza dei leader filantropici, una serie di condizioni materiali e culturali, tra cui:

- una mentalità che riconosca gli enti non profit come gli esperti nel campo in cui operano e che intenda la loro struttura come un mezzo per raggiungere la loro mission (evitando, cioè, di esprimere un giudizio di efficienza inversamente proporzionale ai costi di struttura);
- disponibilità di risorse umane qualificate, competenti e adeguatamente retribuite, sia lato fondazioni (per poter essere realmente coinvolte e a contatto con le realtà supportate), sia lato ETS (per portare avanti un lavoro di qualità anche dal punto di vista manageriale e gestionale);
- per le fondazioni corporate, una pianificazione finanziaria almeno triennale (anziché annuale) compatibile con una visione di sistema;
- procedure di erogazione dei contributi caratterizzate dalla fiducia anziché dalla sua assenza (evitando, ad esempio, la pratica dell'acconto parziale e del saldo a progetto concluso, a fronte della rendicontazione delle spese sostenute, costringendo gli enti ad anticiparle);
- organismi di governance che contemplino anche la voce degli stakeholder e di coloro che hanno un'esperienza diretta delle questioni affrontate attraverso l'azione filantropica.

Stanti le condizioni elencate, non (del tutto) dipendenti dalle decisioni degli enti filantropici, alcuni attori chiave—come Assifero e Ashoka—stanno promuovendo anche in Italia il confronto attorno al cambiamento sistemico che coinvolge l'ambito della filantropia, nutrendo il dibattito e mettendo a disposizione di coloro che operano nel Terzo Settore risorse preziose, come il rapporto *Accogliere la complessità. Verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico* (2020)<sup>49</sup>. Lo sforzo appare quello di gettare innanzitutto le basi per un linguaggio condiviso, necessario per consentire agli attori di comprendersi e di riconoscersi come parte di un movimento comune verso un nuovo approccio.

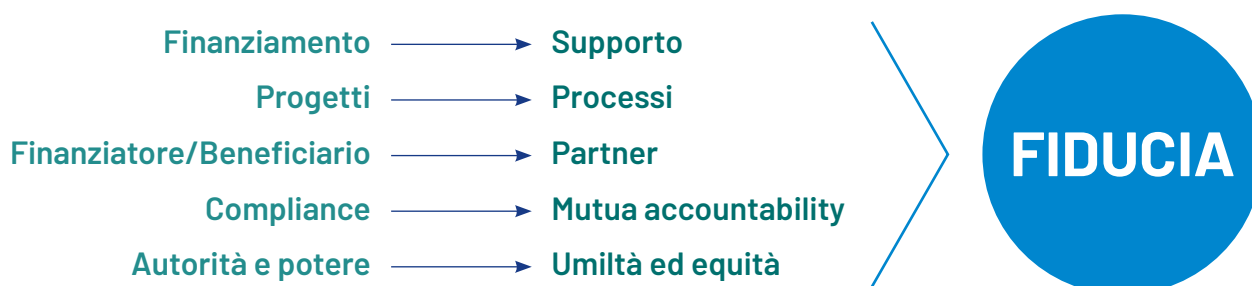
È interessante per i nostri scopi sottolineare come proprio la fiducia sia il *fil rouge* che permea questo dibattito e attraversa i cinque principi individuati dal documento: i) accogliere una mentalità sistemica; ii) sostenere i percorsi evolutivi verso il cambiamento sistemico; iii) lavorare in partenariato; iv) impegnarsi a lungo termine; v) collaborare con altri stakeholder. Il rapporto (p. 40) afferma:

*Se dovessimo definire una tematica ricorrente in tutte le nostre discussioni, questa sarebbe la fiducia. Un rapporto di fiducia tra i leader dei cambiamenti sistemici [ETS] e i donatori [gli enti filantropici] è il presupposto per una collaborazione tra pari e per cambiare i sistemi insieme. La fiducia è necessaria quando i leader dei cambiamenti sistemici condividono con i propri donatori la motivazione per il proprio lavoro e quando i donatori forniscono risorse economiche non vincolate, per citare solo due dei molti suggerimenti di cui abbiamo discusso con gli operatori in tutto l'ecosistema delle donazioni. Per creare un ambiente fondato sulla fiducia, è necessario un cambiamento di mentalità. Invitiamo i donatori a riflettere sui loro rapporti con i leader dei cambiamenti sistemici e con altri portatori d'interesse, e a incorporare i principi e le raccomandazioni seguenti nella loro attività di donazione.*

49. [Accogliere la complessità. Verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico.](#)

Il rapporto citato, nonché lo scambio intrattenuto con la Segretaria Generale di Assifero, ci consentono di isolare alcune dimensioni in cui si articola il cambiamento culturale che ispira il nuovo paradigma, sintetizzate di seguito (Figura 6).

Figura 6. I cambiamenti implicati nella prospettiva *trust-based*



Fonte: elaborazione delle autrici a partire dal corpus (letteratura e materiale empirico) analizzato.

In sintesi, i passaggi salienti generatori di cambiamento muovono dal concetto di finanziamento (di carattere economico) a quello di supporto (che coinvolge molti altri tipi di capitale di cui gli attori filantropici dispongono); dalla realizzazione di progetti (delimitati nel tempo) all'ambizione di avviare e sviluppare processi di innovazione sostenibili nel tempo; dai ruoli di “finanziatore” e di “beneficiario” all’idea che entrambi siano partner che collaborano per una finalità comune; dalle aspettative di *compliance* (che impongono alle organizzazioni non profit requisiti restrittivi e un ingente lavoro amministrativo in fase di selezione, rendicontazione, monitoraggio e controllo) a quelle di *mutua accountability* (che implica riflessività, responsabilità di ambo le parti, scambio di feedback e apprendimento reciproco); dall’iniqua e asimmetrica relazione che concentra il potere e l’autorità nelle mani delle fondazioni ad un atteggiamento di umiltà e di rispetto per la costruzione di un rapporto più improntato all’equità.

Sebbene l’espressione di “filantropia *trust-based*” sia poco o per nulla diffusa nel contesto italiano, anche a causa delle connotazioni negative che la nozione di fiducia porta con sé (clientelismo, favoritismo, corruzione, mancanza di professionalità e distribuzione di risorse “a pioggia” in assenza di controllo), è evidente come il concetto intersechi trasversalmente gli assi del dibattito qui presentato, mettendo al centro le relazioni e le pratiche che ne derivano. Grazie alla conoscenza profonda della prima esperta intervistata delle dinamiche e delle evoluzioni in atto nel panorama nazionale, è stato possibile individuare tra le Fondazioni di comunità due casi virtuosi che ben incarnano i principi del nuovo approccio. Il paragrafo che segue illustra filosofia e pratiche della Fondazione MeSSInA e della Fondazione Mirafiori, accompagnate da una riflessione più generale che le lega al paradigma *trust-based* tratteggiato nei capitoli precedenti.

### 3.3.LE VOCI DI ALCUNI PROMOTORI DEL CAMBIAMENTO

Tra i principali player filantropici che giocano un ruolo di attivatori di capitale sociale e di promotori di processi di innovazione economica, sociale, culturale e ambientale figurano le Fondazioni di comunità (FC): enti non profit che, grazie all’iniziativa di istituzioni, Terzo Settore e altri attori economici, aggregano risorse e supportano la comunità di un dato territorio promuovendo il benessere e lo sviluppo locale<sup>50</sup>.

Il Global Fund for Community Foundations individua come elementi distintivi delle Fondazioni di comunità la pluralità di risorse che le contraddistinguono (finanziarie, sociali e immobiliari), il focus tipicamente di lungo periodo (in quanto agiscono per l’infrastrutturazione della comunità e per uno sviluppo duraturo) e le relazioni di prossimità all’insegna della fiducia intrattenute con gli attori locali. Queste caratteristiche rendono le FC protagoniste privilegiate del più ampio movimento di ripensamento del rapporto tra enti filantropici ed enti del Terzo Settore, identificato in maniera eloquente dall’hashtag #ShiftThePower<sup>51</sup>.

Gli studi di caso che seguono intendono approfondire i processi virtuosi avviati sui territori dalle due FC prese in esame, nella convinzione che quanto emerso dall’indagine possa offrire spunti d’ispirazione concreti anche per fondazioni d’altra natura e per una generale riflessione sulle sfide a cui l’ecosistema filantropico è chiamato a fare fronte.

50. [Percorsi di secondo welfare - Fondazioni di comunità](#).

51. [#ShiftThePower](#).

I risultati sono resi in forma tabellare affiancando ad alcune pratiche e parole chiave le citazioni estratte dal materiale analizzato: la scelta di dare voce diretta alle e ai rappresentanti degli enti filantropici interpellati riconosce l'importanza del raccontarsi con parole proprie per veicolare al meglio il senso delle proprie azioni, più che mai frutto di un pensiero critico e incentrate sui valori.

## CASE STUDY IV. FONDAZIONE MESSINA

La Fondazione MeSSInA ([Fondazione delle Comunità del Mediterraneo Sostenibili e Solidali per l'Inclusione e l'Accoglienza](#)) nasce nel 2010 e affonda le sue radici nella cooperativa sociale Ecos-Med, che nel 1998 iniziò a sperimentare modelli innovativi di welfare comunitario, e nel Consorzio Sol.E., che nel 1999 avviò processi di aggregazione per sostenere le persone più fragili. Nel 2001, la creazione della Fondazione Padre Pino Puglisi come strumento di lotta all'usura, e della Fondazione Horcynus Orca, un centro internazionale di ricerca tecnologico-ambientale, ha rafforzato il contesto da cui è scaturita la Fondazione MeSSInA. Questa fondazione è il frutto di un movimento popolare iniziato negli anni Novanta in risposta alle stragi di mafia di Capaci e di via D'Amelio, con i suoi fondatori impegnati nella leadership dei movimenti civici durante la "primavera siciliana". La missione della Fondazione MeSSInA è di promuovere giustizia sociale e sviluppo umano sostenibile nei territori in cui opera, attraverso l'elaborazione e la sperimentazione di nuovi approcci economico-sociali. La Fondazione si impegna a trasformare i paradigmi economici, sociali, energetici e di governance per affrontare le sfide globali e locali. Superando la filantropia tradizionale, mira a creare interconnessioni tra welfare, cultura, produzione e ricerca, per potenziare l'economia sociale e solidale, attrarre talenti creativi e scientifici, e rigenerare i territori valorizzando le loro capacità sociali.

La tabella 6 seguente individua le pratiche della Fondazione MeSSInA ascrivibili al paradigma *trust-based*.

**Tabella 6.** Fondazione MeSSInA: pratiche in linea con il modello *trust-based*

Pratiche / Keywords	Citazione (fonte: intervista I2)
<b>Azione sistemica</b>	L'obiettivo della Fondazione e quindi del cluster è quello [...] di promuovere e finanziare le politiche di sviluppo sostenibile territoriale alternative rispetto al modello mainstream tradizionale [...] e per fare questo, dato il contesto di povertà multidimensionale strutturale in cui si opera, è necessario agire con politiche articolate, quindi <b>non progettini singoli monotematici molto verticali</b> , ma politiche che permettano di integrare i diversi saperi e combinare diversi <i>know-how</i> , diverse conoscenze e competenze e quindi diversi settori in maniera da <b>agire in maniera sistemica ed ecosistemica</b> .
<b>Capability approach</b> <sup>52</sup>	L'approccio teorico su cui ci basiamo è quello del <i>capability approach</i> del premio Nobel per l'economia Amartya Sen. [...] Da un lato il cluster punta a generare opportunità nei diversi campi e dimensioni della vita, quindi in ambito lavorativo, della conoscenza, della socialità e quant'altro. Dall'altro lato aggiunge, quando necessario, quello che chiamiamo <b>"capitale di capacitazione"</b> , cioè il lato finanziario che possa servire ai soggetti beneficiari [persone, imprese] per mettere in pratica le opzioni offerte dal sistema. Il terzo elemento essenziale è la mediazione sociale, cioè l'intervento di persone specializzate che accompagnino i beneficiari nella comprensione di quelle che sono le nuove opportunità fornite dal sistema, nelle possibilità d'uso del capitale di capacitazione e quindi poi nell'attuare le proprie scelte <sup>53</sup> .

52. Il *capability approach* teorizzato da Amartya Sen nasce in alternativa ai modelli economici standard per riflettere sulla povertà, le disuguaglianze e lo sviluppo umano in generale. Il quadro teorico, in estrema sintesi, propone di considerare il benessere in termini di capacità (il ventaglio di ciò che le persone possono fare/essere) e di funzionamenti (capacità che vengono effettivamente realizzate). La possibilità di tradurre le capacità in funzionamenti dipende da fattori personali, sociali e ambientali (cd. "fattori di conversione"). La capacitazione di una persona coincide quindi con la libertà sua sostanziale di realizzare più combinazioni di funzionamenti, operando una scelta tra diverse alternative (Sen, 2000).

53. Tra le iniziative condotte secondo il *capability approach*, si segnala in particolare il programma [Capacity](#).

Pratiche / Keywords	Citazione (fonte: intervista I2)
<b>Cluster Partnership strategiche Reti</b>	A dicembre 2021 una ricerca interessante della Commissione europea sui <i>"clusters of social and ecological innovation"</i> in Europa ci ha inseriti nell'elenco <sup>54</sup> [...] Questi cluster sono caratterizzati dal <b>combinare attori molto eterogenei tra loro</b> , pubblici, privati, centri di ricerca, eccetera, che hanno per le loro dinamiche interne una particolare predisposizione al riuscire a promuovere innovazione in ambito sociale e ambientale dato l'obiettivo comune che si pongono e perché hanno quest' <b>ottica ecosistemica</b> . Nel nostro caso non esiste alcun contratto di cluster, il ruolo della Fondazione è semplicemente un ruolo riconosciuto, maturato nel tempo. [...] C'è un <b>vantaggio reciproco</b> , nel senso che tutti beneficiano dell'attività degli altri.
<b>Modalità di intervento alternative al modello bando-progetto-rendiconto</b>	Noi <b>non operiamo per bandi a progetto</b> . Noi interveniamo se ci viene chiesto, ricevendo richieste di intervento, quindi quello che accade è variabile: magari un qualche attore della comunità viene a conoscenza di come operiamo e <b>ci chiede un supporto</b> e da lì nasce un primo contatto che via via poi evolve, di solito tutto parte con questo, anche proprio con l'individuazione di un luogo fisico in cui iniziare il nostro intervento, con la donazione di luoghi fisici in stato di abbandono, magari c'è un attore locale che era impegnato nello sviluppo del territorio ma che per qualsiasi ragione è isolato, ha perso le energie, ha perso le risorse, ci intercetta, e quindi noi tendiamo a partire da un da un bene immobile da riqualificare e riconvertire, che diventa innanzitutto il primo biglietto da visita, il fatto di far vedere alla comunità fisicamente come viene valorizzato un loro bene, che è essenziale anche per <b>creare quel rapporto di fiducia</b> , e lo trasformiamo poi nell'hub di politiche di sviluppo territoriale, nel senso che là vengono concentrate magari le attività di ricerca, di sviluppo, di elaborazione di tutto quello che verrà poi fatto <b>attraendo gli altri attori</b> che sono lì nel territorio. [...] Quello che noi facciamo è, quando si entra in una comunità, si fa ovviamente una mappatura del territorio in termini di desideri, bisogni, esigenze e risorse del territorio stesso, e quindi anche quali sono le realtà che operano lì, e <b>si creano collaborazioni, si creano legami</b> , si vede assieme come si può collaborare, si avviano attività che sono di norma sempre insieme, quindi non è che io ti assegno e tu fai l'attività, ma la si fa assieme e via via si monta la relazione.
<b>Fiducia interna ed esterna Reputazione Accountability</b>	Bisogna <b>investire nella creazione di quel rapporto di fiducia</b> , che porta via tempo e risorse, perché possa arrivare a funzionare. L'asset principale che noi abbiamo è fondamentalmente la <b>reputazione</b> , la reputazione costruita negli anni con quello che si è fatto, e la dimostrazione sempre della <b>piena trasparenza</b> e la <b>piena accountability</b> , che è essenziale per avere la fiducia dell'esterno rispetto a quello che si fa, per conquistarsi la fiducia nel momento in cui si interviene nei territori con attori locali nuovi che non si conosce. [...] Non ci sono specifici contratti di cluster, di collegamento al cluster, e quindi c'è anche un <b>rapporto di fiducia interna tra attori</b> , per ruoli che si manifestano e che si concretizzano nel tempo e per le relazioni che si evolvono nel tempo grazie a questo rapporto di fiducia.
<b>Fonti di finanziamento: investimenti mission-related e gestione trasversale</b>	La Fondazione ha delle fonti finanziarie proprie attraverso <b>investimenti propri realizzati in ambito mission-related</b> , per esempio abbiamo un grosso impianto fotovoltaico diffuso a Messina che ha sia l'obiettivo di generare elettricità per famiglie svantaggiate, sia quello di garantirci il Conto Energia. Oltre a queste fonti autonome abbiamo anche la partecipazione a bandi nazionali ed europei, non per i singoli progetti ma per <b>combinare diverse fonti che permettono nel loro complesso di realizzare la politica territoriale di sviluppo</b> che si è immaginato.
<b>Partecipazione e co-design delle soluzioni</b>	La <b>partecipazione</b> è fondamentale in tutti i processi, quello a cui si punta è un <b>co-design della soluzione</b> con il coinvolgimento dei partecipanti [...] Scegli tu, non scelgo io che arrivo con la soluzione <i>top-down</i> , ma sei tu che scegli, io ti offro delle opzioni. [...] Noi prediligiamo per natura il <b>modello cooperativo</b> . Per esempio, c'è stata l'operazione del <i>workers buyout</i> del Birrificio Messina <sup>55</sup> , [...] quindi la partecipazione di tutti già nasce con la struttura giuridica.

Fonte: elaborazione delle autrici basata sulle informazioni disponibili sul [sito](#) della Fondazione e sull'intervista realizzata con il Segretario Generale.

54. [European Commission - Report on Clusters of Social and Ecological Innovation in the European Union, perspectives and experiences](#).

55. Il caso rappresenta un vero e proprio esempio di ["community buyout"](#).

## CASE STUDY IV. KEYWORDS

- **Filantropia di comunità**
- **Capitale di capacitazione**
- **Investimenti mission-related**
- **Costruzione di fiducia e reputazione**

La sintesi proposta attraverso la Tabella 6 evidenzia i tratti salienti dell'attività della Fondazione MeSSInA dal punto di vista dell'approccio *trust-based* oggetto del rapporto. Sebbene l'ente filantropico non utilizzi esplicitamente questa etichetta, anche per le ragioni già menzionate (paragrafo 3.2), è evidente come la relazione di fiducia con la comunità rappresenti un nodo imprescindibile. La fiducia si manifesta non solo verso l'esterno (nei confronti dei potenziali beneficiari degli interventi realizzati, degli attori locali istituzionali e non, di altri investitori e partner) ma anche all'interno del "cluster", ovvero l'insieme eterogeneo di soggetti che collaborano al raggiungimento di un obiettivo comune senza vincoli contrattuali che formalizzino il legame e l'azione congiunta. Il cluster comprende Fondi territoriali e d'ambito che, si legge sul sito della Fondazione, "nascono per gemmazione, attraverso processi evolutivi" che germogliano dalla cura delle relazioni e dal tempo dedicato dalla Fondazione al rapporto con le comunità locali.

La reputazione e la credibilità maturate nel tempo dalla Fondazione si devono anche alla trasparenza e all'*accountability* perseguite, al rapporto diretto intrattenuto con le comunità (ben rappresentato dai luoghi fisici riqualificati che localizzano e sostanziano la presenza della partnership sul territorio), alla valorizzazione dei modelli sperimentati e alla valutazione degli impatti generati, prediligendo la *Theory-Based Evaluation* per testare le strategie a medio-lungo termine dell'organizzazione, stimolare processi di apprendimento diffusi e diffondere in maniera trasparente i risultati (ad es.: Leone et al. 2023a, 2023b).

Anche le modalità di intervento, in termini di individuazione delle iniziative da sostenere e di implementazione, superano le tradizionali procedure competitive basate sui bandi e contano sulla conoscenza diretta dei territori e delle loro esigenze e risorse, nonché sul ruolo attivo della Fondazione nella realizzazione delle attività in collaborazione con altri partner locali. Il risultato di questo tipo di approccio, coerente con il *capability approach* sposato dalla Fondazione, è quello di capacitare la comunità e le sue componenti (persone, imprese e altri soggetti), concentrandosi non sulla realizzazione di singoli progetti verticali, bensì sull'avvio di processi di sviluppo locale integrati, sulla creazione e sul rafforzamento di sistemi territoriali e socio-economici sostenibili e di qualità.

La visione sistemica descritta e l'ambizione a produrre ricadute di lungo periodo sono condivise anche dalla seconda FC considerata, la Fondazione Mirafiori, cui è dedicato lo studio di caso che segue.

## CASE STUDY V. FONDAZIONE MIRAFIORI

Alla fine degli anni Novanta, il quartiere torinese di Mirafiori Sud ha visto un'importante riqualificazione urbana attraverso il Programma di Recupero Urbano (PRU) di Via Artom. Tra il 1999 e il 2006, con fondi statali e comunali, sono stati realizzati interventi significativi come la riqualificazione del Parco Colonnetti e l'apertura della Biblioteca Civica Cesare Pavese. Questi progetti sono stati accompagnati da iniziative di sviluppo comunitario, come Mentelocale e il programma internazionale YEPP, che hanno rafforzato la partecipazione giovanile. La Fondazione della Comunità di Mirafiori Ente Filantropico E.T.S. è nata nel 2008 su iniziativa di un insieme di realtà del Terzo Settore e dalla Fondazione Compagnia di San Paolo per dare continuità ai lavori di sviluppo locale avviati nove anni prima.

La Fondazione Mirafiori si impegna a valorizzare le risorse del quartiere, promuovendo la sostenibilità ambientale, la sperimentazione di interventi innovativi a favore dei giovani, e il rafforzamento dell'economia locale. Crede nel potenziamento dell'offerta culturale e nella capacità della comunità di prendersi cura di sé stessa per il bene collettivo. Attraverso la mobilitazione di risorse economiche e il principio di sussidiarietà, la Fondazione si inserisce nelle politiche di sviluppo comunitario, attivando processi di empowerment per abitanti e associazioni locali. Promuove progetti che mirano a migliorare la qualità della vita, con particolare attenzione a persone svantaggiate per ragioni fisiche, psichiche, sociali, economiche o familiari.

La tabella 7 seguente individua le pratiche della Fondazione Mirafiori ascrivibili al paradigma *trust-based*.



**Tabella 7. Fondazione Mirafiori: pratiche in linea con il modello *trust-based***

Pratiche / Keywords	Citazione (fonte: intervista I3)
<b>Funzione erogativa e funzione operativa</b>	La Fondazione ha una duplice veste: ha una <b>funzione erogativa</b> e anche una <b>funzione operativa</b> . Per alcuni progetti il ruolo della Fondazione è solo erogativo: una delle più significative erogazioni è quella del CPG (Centro per il Protagonismo Giovanile), lì c'è un'erogazione importante che ogni anno noi facciamo rispetto a questo centro che poi ha una sua vita ovviamente autonoma e gestita. In altri contesti invece l'intervento della Fondazione è proprio anche operativo, cioè di partecipazione attiva ai progetti. Alcuni vengono presi in carico direttamente dalla Fondazione, uno dei più grandi è la gestione della Casa del Quartiere di via Panetti (Casa nel Parco), ma <b>la maggior parte dei progetti viene articolata e gestita in rete con altri enti del Terzo Settore o altre realtà</b> .
<b>Reti</b>	Una delle eccellenze della Fondazione e anche un po' una matrice identitaria è il fatto che noi siamo un punto di riferimento per tutto il territorio, il territorio si rivolge a noi un po' come <b>catalizzatore di rete</b> . Ecco, siamo questo, cioè il nostro compito fondamentale è quello di fare incontrare le varie realtà, le varie esigenze e anche le varie risposte facendo rete, non solo tra enti del Terzo Settore, ma anche amministrazione pubblica, scuole ed enti di varia natura operanti sul territorio.
<b>Coprogettazione in alternativa alle procedure di selezione tramite bando</b>	Da molti anni <b>la Fondazione ha scelto di non fare più bandi</b> , in virtù di un ragionamento: il fatto che noi operiamo su un quartiere, comunque non operiamo su un su un territorio ampissimo, e lavoriamo per creare sinergie e collaborazioni tra realtà che hanno un po' questa problematica, che [i bandi] creano inevitabilmente competizione tra i soggetti del Terzo Settore. [...] Per noi era molto più funzionale invece <b>lavorare sulla cooperazione</b> , per cui l'ultimo bando è stato fatto nel 2014 e poi siamo passati a una modalità che chiamiamo appunto di <b>coprogettazione</b> , per cui ogni due anni la Fondazione decide insieme, ascoltando il suo <b>Consiglio di Amministrazione che ha dentro diversi stakeholder del territorio</b> , ascoltando l'Associazione Miravolante che è l'associazione di secondo livello che raduna tutte le organizzazioni del territorio, quindi ascoltando diciamo i cittadini e le organizzazioni vengono scelti uno o due temi sui quali lavorare nel biennio successivo e vengono fatte delle piccole call che sono però delle <b>chiamate alla coprogettazione</b> , per cui sul tema ad esempio del protagonismo giovanile viene richiesto alle organizzazioni interessate di partecipare a un percorso di co-progettazione che porta a fare dei progetti comuni per il biennio successivo. Sono progettualità che noi poi sosteniamo per due anni [...] e finito il biennio di coprogettazione si cerca di trovare altre strade per dare continuità. [...] Il senso è provare a mettere insieme dei soggetti che magari diversamente se non avessimo messo in moto la coprogettazione non avrebbero lavorato insieme.
<b>Supporto finanziario e non finanziario</b>	Il fatto che la Fondazione abbia sempre di più assunto il ruolo di capofila rispetto a progetti complessi [in risposta a bandi nazionali ed europei] ha permesso anche al Terzo Settore locale di accedere a progettazioni articolate che forse con le sue sole forze non sarebbe riuscito a intercettare. Per cui il nostro ruolo è anche <b>far crescere la capacità progettuale delle organizzazioni del Terzo Settore locale</b> . Da un punto di vista di <b>sostegno finanziario</b> la Fondazione ha delle risorse proprie [il primo finanziatore è la Compagnia di San Paolo] oppure accede a bandi diciamo dei vari enti finanziatori esterni. Noi abbiamo dei facilitatori che ci aiutano, nella fase iniziale della coprogettazione, a far conoscere il gruppo e a costruire le idee progettuali embrionali che poi vengono sviluppate, poi ci sono alcuni <b>momenti di accompagnamento</b> che vengono fatti durante il biennio.
<b>Focus sui processi</b>	Il tema della continuità, cioè del <b>passaggio dal progetto al processo</b> , è uno dei temi caldi su cui lavoriamo. Una volta che un progetto, una coprogettazione mette in campo un processo, quel processo va poi accompagnato [...] per evitare che i progetti poi cadano un po' nel vuoto.

Pratiche / Keywords	Citazione (fonte: intervista I3)
<b>Lavoro di relazione e rapporto diretto con la comunità</b>	Questa realtà nasce proprio come <b>tessitura di relazioni</b> , con le conoscenze dirette, la partecipazione della Fondazione a varie realtà del panorama cittadino e man mano con la costruzione di relazioni. [...] Penso che ci aiuti molto come Fondazione di comunità avere questo presidio sociale della Casa del Quartiere: il fatto di avere un <b>presidio fisico</b> aperto tutti i giorni della settimana, dal mattino alla sera, fa sì che evidentemente intercettiamo una serie di bisogni e di necessità che ci porta il quartiere, che ci portano le organizzazioni, ci portano i cittadini più fragili, e quindi è sicuramente un grande vantaggio strategico proprio per la <b>conoscenza profonda delle necessità del quartiere</b> . Abbiamo anche tutta una serie di sportelli più legati ai temi dell'inclusione che avvengono dentro la struttura, che non vengono gestiti direttamente da noi ma inevitabilmente i nostri operatori sono costantemente <b>a contatto con il pubblico</b> . E questo è fondamentale.
<b>Dare/Ricevere fiducia</b>	Noi abbiamo costruito nel tempo questa fiducia, per raggiungere una buona reputazione sul territorio, raggiungere la fiducia degli abitanti e delle organizzazioni e, da parte nostra, per focalizzare quelle che sono le organizzazioni su cui investire con fiducia. È un tema molto spinoso che però in qualche modo bisogna un po' iniziare a maneggiare, perché <b>passare dal progetto al processo</b> , cioè riuscire a stabilizzare le progettualità che funzionano e trasformarle in processi, <b>vuol dire inevitabilmente avere a che fare col tema della fiducia</b> . Monitorando il processo e appunto investendo sui processi che continuano a funzionare va un po' scavallato questo tema, e quindi in qualche modo accompagnare e dare fiducia alle organizzazioni che hanno dimostrato nel tempo di saper fare. Poi è chiaro che va sempre monitorato questo elemento: il tema caldo è poi quello della generatività, cioè laddove una realtà, una collaborazione, un progetto genera altri prodotti positivi, allora quello è un elemento chiaro di lettura dei rapporti, cioè la fiducia non può essere un tema così, generico, si fonda sempre sui dati [e sui risultati delle iniziative realizzate].

Fonte: elaborazione delle autrici basate sulle informazioni disponibili sul [sito](#) della Fondazione e sull'intervista realizzata con Presidente e Segretaria Generale.

## CASE STUDY V. KEYWORDS

- **Filantropia di comunità**
- **Coprogettazione**
- **Accompagnamento e capacitazione**
- **Focus sui processi**
- **Valutazione equity-oriented**

Il ritratto della Fondazione Mirafiori appena delineato presenta alcuni punti in comune con la Fondazione MeSSInA: entrambe ricoprono una funzione operativa oltre che erogativa, lavorando direttamente alle iniziative che sostengono sul territorio; entrambe sono particolarmente attente a sviluppare le capacità degli attori locali e a favorirne la cooperazione; da un punto di vista pratico, entrambe le FC hanno abbandonato il bando come strumento di individuazione di "beneficiari", riconoscendone i limiti e le storture (specie in contesti locali di piccole dimensioni).

Anche nel caso della Fondazione Mirafiori, la fiducia è descritta come un nodo cruciale dell'attività filantropica, maturata nel tempo in senso bidirezionale: da un lato, la Fondazione si è costruita una reputazione diventando un punto di riferimento nel quartiere e nella più ampia area urbana; dall'altro, ha lavorato a lungo a fianco delle organizzazioni individuando quelle meritevoli di fiducia e di ulteriore investimento. Inoltre, le intervistate della Fondazione Mirafiori

hanno sottolineato l'importanza di "sdoganare" – mostrando ancora una volta coraggio – il dibattito esplicito attorno al tema della fiducia, spinoso ma al tempo stesso imprescindibile per approdare a un cambiamento reale.

È interessante osservare, infine, la sensibilità mostrata dalla Fondazione Mirafiori nei confronti dell'onerosità del lavoro di reportistica e di raccolta dei dati, non sempre giustificato da un reale vantaggio conoscitivo e, soprattutto, ingiusto nei confronti delle organizzazioni con dimensioni e possibilità più limitate. La Fondazione alleggerisce tale impegno attraverso due principali leve: i) seguendo le progettualità "da vicino", grazie alla dimensione di quartiere su cui agisce; ii) facendosi carico direttamente della sistematizzazione delle informazioni, necessarie per la trasparenza della propria azione e per la sua spendibilità di fronte a opportunità di finanziamento esterne.



# CONCLUSIONI

L'analisi documentale realizzata evidenzia come il tema della fiducia all'interno delle pratiche filantropiche abbia assunto crescente rilevanza e visibilità, nel panorama internazionale e, più recentemente e gradualmente, in quello italiano. In un contesto attraversato da elevata complessità e da policrisi, tra cui l'emergenza sanitaria, gli sconvolgimenti economici, i tumulti politici e le crescenti diseguaglianze, il terzo settore conserva un elevato potenziale di innovazione e di impatto a fronte di un bisogno diffuso di interventi sociali e di impegno verso una società più equa e giusta.

A fronte delle criticità che caratterizzano il nostro tempo, numerosi soggetti attivi nel campo filantropico hanno cominciato a mettere in discussione le pratiche tradizionali di erogazione dei contributi e il rapporto di potere fortemente sbilanciato tra finanziatori e organizzazioni beneficiarie. In particolare, il dibattito generato riconosce le conseguenze nefaste delle convenzionali modalità di supporto al Terzo Settore, che incoraggia la competizione tra gli enti, ne limita l'indipendenza e la possibilità di espansione, dissipando energie che, anziché essere dedicate al perseguimento di una *mission* comune, sono impiegate per sostenere rapporti formali con i finanziatori (da cui dipende la sopravvivenza degli ETS) e onerose procedure di selezione, rendicontazione e valutazione di progetti di breve periodo.

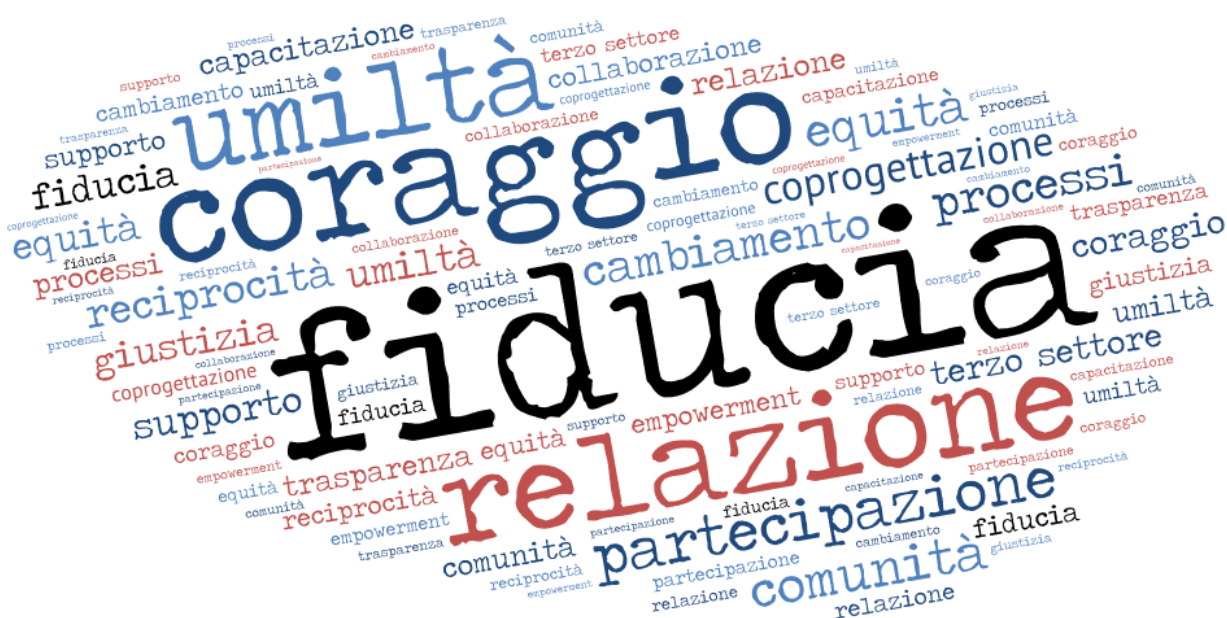


Il movimento che ha mosso le critiche più incisive a questo modello di filantropia prende il nome di approccio *trust-based* – basato sulla fiducia – e ambisce a trasformare il momento di crisi che stiamo attraversando in un'occasione di cambiamento culturale dell'intero settore. Da sensibilità e prospettive comuni hanno preso recentemente il via esperienze di condivisione, riflessione e sistematizzazione di nuove pratiche, all'interno di *community* di attori filantropici eterogenei che ambiscono a loro volta ad ispirare altri finanziatori e a orientarne l'azione: tra questi, vale la pena menzionare anzitutto il Trust-Based Philanthropy Project, nato specificamente per diffondere la filantropia basata sulla fiducia, ma anche iniziative antecedenti che hanno messo al centro le relazioni autentiche e dirette con beneficiari e comunità, come la Leap of Reason Ambassadors Community<sup>56</sup>.

Il paradigma della filantropia basata sulla fiducia emerge dalla letteratura scientifica che comincia a essere prodotta sul tema e dalle esperienze condivise come un approccio fortemente *value-based*, che presuppone una riflessione critica e una revisione delle strutture, della leadership e della cultura organizzativa a partire dai valori che animano l'ente filantropico. Il rapporto ha dedicato ampio spazio a ricostruire il contesto storico in cui ha preso forma il nuovo paradigma, la relazione tra filantropia basata sulla fiducia, dimensione strategica e valutativa dell'azione filantropica, le pratiche *trust-based* più diffuse e le evidenze disponibili circa i vantaggi che la loro adozione può implicare. La trattazione è stata accompagnata dall'illustrazione di alcuni studi di caso internazionali, necessari per dare tridimensionalità e contestualizzazione ai contenuti esposti e per fornire ulteriori spunti di approfondimento su esperienze concrete. L'attenzione è stata quindi focalizzata, nel capitolo terzo, sul contesto italiano, in cui si esprime con evidenza la sofferenza del Terzo Settore e lo *starvation cycle* (Gregory & Howard, 2009) che affligge il mondo non profit. Il sostrato culturale del paese – caratterizzato, seppur non in maniera uniforme, da bassi livelli di fiducia (sia generale e sia istituzionale) e di capitale sociale (Bigoni et al., 2016) – rende più problematica l'adozione della terminologia anglosassone, polisemantica e foriera di possibili fraintendimenti attorno al concetto per molti versi spinoso di “fiducia”.

Tale premessa evidenzia la difficoltà di individuare realtà filantropiche italiane che si rifacciano esplicitamente a questo approccio. Due studi di caso sono stati identificati grazie all'interlocuzione approfondita con esperti (in particolare con Carola Carazzone, Segretaria Generale di Assifero, impegnata da anni su questi temi) e approfonditi nel rapporto. Si tratta di due Fondazioni di comunità – la Fondazione MeSSInA e la Fondazione Mirafiori – ovvero di enti che per loro natura hanno la possibilità di lavorare in stretta sinergia con i contesti e di perseguire ricadute di lungo periodo in rete con gli attori locali. Pur con le loro specificità, i due casi esprimono approcci sovrapponibili rispetto a valori e prassi che richiamano molti dei principi del paradigma *trust-based*, graficamente rappresentati dalla Figura 7.

Figura 7. Le parole della filantropia *trust-based*



Fonte: elaborazione delle autrici.

56. La community è autrice del volume [Funding Performance: How Great Donors Invest in Grantee Success](#) (2021), che fa esplicito riferimento alla redistribuzione del potere tra donatori e beneficiari e all'adozione di pratiche quali ad esempio l'erogazione di finanziamenti pluriennali e non vincolati.

Il Rapporto documentale ha inteso offrire un'introduzione ai cambiamenti che stanno attraversando il mondo filantropico a livello internazionale, messo in crisi da pratiche tradizionali che, nel contesto della complessità odierna, stanno rivelando tutti i loro limiti. Le sfide incontrate dai soggetti che desiderano contribuire a una società più equa e più giusta sembrano imporre l'esigenza di sviluppare nuovi modelli di intervento, ridisegnando i ruoli e le prassi di tutti gli attori in campo: enti filantropici, organizzazioni del Terzo Settore, istituzioni, imprenditori sociali e altri stakeholder. La multidimensionalità delle disuguaglianze e l'intersezione tra diversi processi trasformativi – come la transizione demografica, la transizione ecologica e la transizione digitale – suggeriscono una certa obsolescenza di progetti cosiddetti “verticali”, a silos, che affrontano questioni concettualmente e temporalmente circoscritte e vedono così rarefarsi i propri impatti man mano che ci si allontana dal breve periodo. L'esigenza impellente di cambiamenti sistemici e duraturi necessita, in altre parole, di nuovi strumenti e di nuovi attori, capaci di innescare processi e di diventare costruttori e mediatori di fiducia (Ferrera & Maino, 2020), ma prima ancora di nuove visioni: il modello della filantropia basato sulla fiducia propone una possibile alternativa, che invita le fondazioni a mettersi in discussione e a investire con umiltà e con coraggio sul lavoro relazionale e sulla valorizzazione di tutti i tipi di capitale di cui dispongono. L'auspicio è che sempre più realtà, ispirate da alcune delle esperienze riportate e dalle crescenti risorse che il panorama internazionale sta producendo sul tema, possano raccogliere la sfida e diventare anche nel contesto italiano agenti del cambiamento verso una nuova stagione filantropica.



# RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

**Altamimi, H., & Liu, Q. (2022).** The nonprofit starvation cycle: Does overhead spending really impact program outcomes? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(6), 1324-1348.

**Ang, C., Abdo, M., Rose, V., Lim, R., & Taylor, J. (2023).** *Participatory Grantmaking: Building the Evidence*. Centre for Evidence and Implementation.

**Astbury, B. (2024).** Program Theory. In K. E. Newcomer & S. W. Mumford (Eds) *Research Handbook on Program Evaluation*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 260-278.

**Beer, T., Patrizi, P., & Coffman, J. (2021).** Holding foundations accountable for their equity commitments. *The Foundation Review*, 13(2), 64-78.

**Bekkers, R., Gouwenberg, B., & Schuyt, T. (2020).** *Geven in Nederland 2020: Huishoudens, nalatenschappen, fondsen, bedrijven, goede doelenloterijen en vrijwilligers*. Amsterdam: Lenthe.

**Benjamin, L. M. (2020).** Bringing beneficiaries more central into nonprofit management education and research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 1-22.

**Benjamin, L. M., & Campbell, D. (2020).** Evaluation and performance management. In H. K. Anheier & S. Toepler (Eds.), *The Routledge companion to nonprofit management*, Routledge, 197-212.

**Bigoni, M., Bortolotti, S., Casari, M., Gambetta, D., & Pancotto, F. (2016).** Amoral familism, social capital, or trust? The behavioural foundations of the Italian north-south divide. *The Economic Journal*, 126, 594, 1318-1341.

**Bishop, M., & Green, M. (2008).** *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World and Why We Should Let Them*. Bloomsbury Press.

**Boesso, G., & Cerbioni, F. (2019).** *Governance and strategic philanthropy in grant-making foundations: How to improve the effectiveness of nonprofit boards*. Palgrave Macmillan.

**Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Redigolo, G. (2023).** Beyond the money: grantors supporting their grantees. *Journal of Management and Governance*, 27(2), 479-503.

**Borrello, A., Cremasco, C., & Pieri, B. (2021).** Fondazioni e finanza a impatto in Italia: sfide e opportunità. TIREZIA Impact Insight Series 2/2021. <https://assifero.org/risorse/fondazioni-e-finanza-a-impatto-in-italia-sfide-e-opportunita/>

**Brest, P. (2003).** Smart money. *Stanford Social Innovation Review*, 1(3), 44-53.

**Brest, P. (2012).** A decade of outcome-oriented philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*, 10(2), 42-47.

**Bryan, T. K. (2019).** Toward a contingency model for the relationship between capacity and effectiveness in non-profit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 885-897.

**Buteau, E., Buchanan, P., & Brock, A. (2009).** Essentials of Foundation Strategy. *The Foundation Review*, 1(1), 90-104.

**Buteau, E., Buchanan, P., Lopez, M., Malmgren, K., & Im, C. (2022).** *Giving big: The impact of large, unrestricted gifts on nonprofits. Results from year one of a three-year study of MacKenzie Scott's giving*. Center for Effective Philanthropy. <https://cep.org/report-backpacks/giving-big-year-one/?section=intro>

**Carman, J. G. (2007).** Evaluation practice among community foundations: Role of the donor in evaluation activities. *American Journal of Evaluation*, 28(4), 432-446.

**Chicago Beyond (2018).** *Why am I always being researched? A guidebook for community organizations, researchers, and funders to help us get from insufficient understanding to more authentic truth.* Chicago Beyond Equity series, Volume 1. <https://chicagobeyond.org/researchequity/>.

**Clerkin, M., & Quinn, A. (2019).** Restricted funding: Restricting development? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 1348–1364.

**Coffman, J., & Reid, C. (2024).** Emerging trust-based evaluation approaches in philanthropy. In K. E. Newcomer & S. W. Mumford (Eds) *Research Handbook on Program Evaluation*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 475–488.

**Coné, M. A., & Dean-Coffey, J. (2023).** The Practice of the Equitable Evaluation Framework™: Context and Introduction to the Special Issue. *The Foundation Review*, 15(3). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1663>

**Cornforth, C., & Mordaunt, J. (2011).** Organisational capacity building: Understanding the dilemmas for foundations of intervening in small and medium-size charities. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 428–449.

**Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A., & Hodgetts, D. (2023).** Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3(1), 34.

**Coupet, J., & Berrett, J. L. (2019).** Toward a valid approach to nonprofit efficiency measurement. *Nonprofit Management & Leadership*, 29(3), 299–320.

**Dalen, K., B., & McFerrin, T. L. (2024a).** Relational Philanthropy. *Stanford Innovation Social Review*, Winter 2024. [https://ssir.org/articles/entry/relational\\_philanthropy](https://ssir.org/articles/entry/relational_philanthropy)

**Dalen, K., B., & McFerrin, T. L. (2024b).** Deepening Impact Through Relational Philanthropy. *Stanford Innovation Social Review*, July 2024. <https://ssir.org/articles/entry/relational-philanthropy-impact>

**De Gregorio, O., Lodi Rizzini, C. & Maino, F. (2019).** “Il nuovo volto della filantropia di impresa: Le Fondazioni Corporate in Italia”. In M. Ferrera & F. Maino (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*. Giappichelli.

**Despard, M. R. (2017).** Can nonprofit capacity be measured? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 607–626.

**Dowie, M. (2001).** *American foundations: An investigative history*. MIT Press.

**Ebrahim, A. (2003).** Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.

**Ebrahim, A. (2005).** Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56–87.

**Equitable Evaluation Initiative (2023).** The Equitable Evaluation Framework™. May 2023 Expansion. <https://www.equitableeval.org/framework>

**Evans, L. (2015).** Participatory Philanthropy: An Overview. Winston Churchill Fellowship. <https://participatorygrantmaking.issuelab.org/resources/33090/33090.pdf>

**Faella, S., & Roberson, R. (2024).** The Strategic Value of Trust-Based Philanthropy. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/PJXF-V718>

**Fairfield, K. D., & Wing, K. T. (2008).** Collaboration in foundation grantor–grantee relationships. *Nonprofit Management and Leadership*, 19(1), 27–44.

**Ferrera, M., & Maino, F. (2020).** Un welfare in trasformazione: collaborazioni e reti tra pubblico e privato. In *Un rapporto di fiducia. Le relazioni tra pubblico e privato dalla diffidenza alla collaborazione*, italiadecide, Bologna: il Mulino, pp. 211–229.

**Freire, P. (1970).** *Pedagogy of the Oppressed*. New York: Continuum.

- Frumkin, P. (2006).** *Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy*. University of Chicago Press.
- Gibson, C. (2017).** *Participatory Grantmaking: Has Its Times Come?* Ford Foundation. [https://www.fordfoundation.org/media/3599/participatory\\_grantmaking-lmv7.pdf](https://www.fordfoundation.org/media/3599/participatory_grantmaking-lmv7.pdf)
- Gibson, C. (2018).** *Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking*. J. Bokoff (Ed.), Grantcraft, Foundation Centre. [https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether\\_Final\\_20181002.pdf](https://grantcraft.org/wp-content/uploads/sites/2/2018/12/DecidingTogether_Final_20181002.pdf)
- Giloth, R. (2019).** Philanthropy and economic development: New roles and strategies. *Economic Development Quarterly*, 33(3), 159–169.
- Glahn, D. v., & Whistler, C. (2014).** Social-impact bonds/pay-for-success financing. In *New frontiers of philanthropy: A guide to the new tools and new actors that are reshaping global philanthropy and social investing*, 424–456, Oxford University Press.
- Gregory, A. G., & Howard, D. (2009).** The Nonprofit Starvation Cycle. *Stanford Social Innovation Review*, 7(4), 49–53.
- Gugerty, M. K., & Karlan, D. (2018).** *The Goldilocks challenge: Right-fit evidence for the social sector*. Oxford University Press.
- Hauger, T. D. (2023).** Nothing about us without us: innovating grantmaking processes with participatory methodology. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(4), 631–651.
- Haydon, S., Jung, T., & Russel, S. (2021).** ‘You’ve Been Framed’: A critical review of academic discourse on philanthrocapitalism. *International Journal of Management Reviews*, 23(3), 353–375.
- Henderson, E., & Lambert, V. (2018).** Negotiating for survival: Balancing mission and money. *The British Accounting Review*, 50(2), 185–198.
- Hodgson, J. (2020).** Disrupting and democratising development: community philanthropy as theory and practice. *Gender & Development*, 28(1), 99–116.
- Howe, E.E., Chapman, S., Liu, E. and Frazer, M.S. (2023).** *Living with Pocket Change, What It Means To Do More With Less: A Call to Philanthropy to Move Beyond Trust and Towards Care*. The Ms. Foundation for Women: Brooklyn, NY.
- Huang, J., & Seldon, W. (2014).** *Lessons in Foundation Effectiveness: Learning from the Ford Foundation*. Bridgespan Group.
- Hunnik, O., De Wit, A., & Wiepking, P. (2021).** (In)equality Through Unrestricted Grantmaking: Examining Trust and Power in the Collaboration Between the Dutch Charity Lotteries and Their Grantees. *The Foundation Review*, 13(2), 38–51.
- Husted, K., Finchum-Mason, E., & Suárez, D. (2021).** *Sharing Power? The Landscape of Participatory Practices & Grantmaking Among Large US Foundations*. University of Washington.
- Institute for Philanthropy. (2009).** *Supportive to the Core: Why unrestricted funding matters*. Institute for Philanthropy.
- Jariego, I. M., Holgado, D., Tinoco, E. G., Alvis, A. M., & Gil, M. O. (2020).** More money, more problems? Resource dependence and professionalization of non-governmental social services organizations in southern Spain. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 1212–1225.
- Jones, N. L., Epstein, A., Bair-Merritt, M., Drury, S., Farrington, L., Fernández, A., ... & Scott, D. Y. (2024).** A case study in leveraging strategic partnerships through trust-based philanthropy. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(1), e1835.
- Kania, J., Kramer, M., & Russell, P. (2014).** Strategic philanthropy for a complex world. *Stanford Social Innovation Review* (Summer), 26–37.
- Kindon, S., Pain, R., & Kesby, M. (Eds) (2007).** *Participatory action research approaches and methods. Connecting people, participation and place*. Abingdon: Routledge.
- Kraeger, P. (2022).** Shifting philanthropic engagement: Moving from funding to deliberation in the eras of the COVID-19 global pandemic and black lives matter. *Local Development & Society*, 3(2), 298–311.

- Layton, M. D. (2016).** Philanthropy at the community level: Supporting community empowerment. *The Routledge Companion to Philanthropy*, 139–150, Routledge.
- Leardini, C., Moggi, S., & Rossi, G. (2019).** The new era of stakeholder engagement: Gaining, maintaining, and repairing legitimacy in nonprofit organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 520–532.
- Leat, D. (2005).** Grantmaking Foundations and Performance Measurement: Playing Pool? *Public Policy and Administration*, 20(3), 25–40.
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015).** Anatomy of the nonprofit starvation cycle: An analysis of falling overhead ratios in the nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539–563.
- Leone, L., Giunta, G., Motta, G., Cavallaro, G., Martinez, L., & Righetti, A. (2023a).** An Innovative Approach to the Dismantlement of a Forensic Psychiatric Hospital in Italy: A Ten-year Impact Evaluation. *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health: CP & EMH*, 19.
- Leone, L., Giunta, G., Giunta, M., Marino, D., & Giunta, A. (2023b).** Urban Regeneration through Integrated Strategies to Tackle Inequalities and Ecological Transition: An Experimental Approach. *Sustainability*, 15(15), 11595.
- Liket, K., & Maas, K. (2016).** Strategic philanthropy: Corporate measurement of philanthropic impacts as a requirement for a “happy marriage” of business and society. *Business & Society*, 55(6), 889–921.
- Maino, F. (a cura di) (2023).** *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare*. Sesto Rapporto sul secondo welfare. <https://www.secondowelfare.it/rapporto-sw/sesto-rapporto-sul-secondo-welfare/>
- Maino, F., & Bozzi, M. (2023).** *Fondazioni corporate, sostenibilità sociale e giovani*. Rapporto di documentazione. Fondazione Lottomatica.
- Malatesta, D., & Smith, C. R. (2014).** Lessons from resource dependence theory for contemporary public and nonprofit management. *Public Administration Review*, 74(1), 14–25.
- Malmgren, K. (2024).** *Before and after 2020. How the Covid-19 pandemic changed nonprofit experiences with funders*. Center for Effective Philanthropy Inc.
- Mathison, S. (2018).** Does evaluation contribute to the public good? *Evaluation*, 24(1), 113–119.
- McGoey, L. (2015).** *No such thing as a free gift: The Gates Foundation and the price of philanthropy*. Verso Books.
- McIntyre, A. (2008).** *Participatory action research*, Qualitative Research Methods Series No. 52, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1979).** *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Moody, M. (2008).** “Building a Culture”: The construction and evolution of venture philanthropy as a new organizational field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 324–352.
- Nationale Goede Doelen Loterijen (2019).** “Goede Doelen Loterijen Toekenningen. Voor Een Sterk Maatschappelijk Middenveld.” Amsterdam, the Netherlands: Postcode Loterij.
- Niras. (2019).** *Familiarization report. BUILD evaluation and learning team*. Niras.
- Open Road Alliance. (2018).** *Roadblock Analysis Report. An analysis of what goes wrong in impact-focused projects*. <https://philanthropynewyork.org/sites/default/files/resources/ORA-RoadblockAnalysis-DigitalPDF-Final.pdf>
- Orensten, N., & Buteau, E. (2020a).** *Foundations respond to crisis: A moment of transformation?* Center for Effective Philanthropy Inc.
- Orensten, N., & Buteau, E. (2020b).** *Foundations respond to crisis: Toward greater flexibility and responsiveness?* Center for Effective Philanthropy Inc.

- Ostrander, S. A. (2007).** The growth of donor control: Revisiting the social relations of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 356-372.
- Pares e Percorsi di secondo welfare (2024, in stampa).** *Comunità di pratica. Una guida per partecipare, innovare, trasformare*, Ledizioni.
- Patrizi, P., & Thompson, E. H. (2011).** Beyond the veneer of strategic philanthropy. *The Foundation Review*, 3(3), 52-68.
- Patrizi, P., Thompson, E. H., Coffman, J., & Beer, T. (2013).** Eyes wide open: Learning as strategy under conditions of complexity and uncertainty. *The Foundation Review*, 5(3), 50-65.
- Petzinger, J., & Jung, T. (2024).** In reciprocity, we trust: Improving grantmaking through relational philanthropy. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(2), e1840.
- Powell, R., Evans, D., Bednar, H., Oladipupo, B., & Sidibe, T. (2023).** Using trust-based philanthropy with community-based organizations during the COVID-19 pandemic. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 28(2), e1786.
- Radicchi, D. (2014).** Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa. *Gentes*, 135-142.
- Reid, C., & Salehi, S. (2022).** *Toward a trust-based framework for evaluation and learning*. Center for Evaluation Innovation and Trust-Based Philanthropy Project. <https://www.evaluationinnovation.org/publication/toward-a-trust-based-framework-for-learning-and-evaluation/>.
- Ricciuti, E., & Swierczynska, U. (2018).** *Powering social innovations – the role of Italian foundations in facilitating social innovation. The grantees' perspective*. Working Paper n.22, Vita & Pensiero, Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Ricciuti, E., & Turrini, A. (2018).** Foundations in Italy: What roles and challenges? *American Behavioral Scientist*, 62(13), 1822-1832.
- Rockefeller Philanthropy Advisors (2023).** More Than Money, in *Reimagined Philanthropy: A Roadmap to a More Just World*, Vol. 1, Chapter 10, pp. 86-98. <https://www.rockpa.org/reimagined-philanthropy/>.
- Salamon, L. M. (Ed.) (2014).** *New frontiers of philanthropy: A guide to the new tools and actors reshaping global philanthropy and social investing*. NY: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2000).** *Culture d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Sen A. (2000).** *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Mondadori.
- Shon, J., Hamidullah, M. F., & McDougale, L. M. (2019).** Revenue structure and spending behavior in nonprofit organizations. *The American Review of Public Administration*, 49(6), 662-674.
- Shumate, M., Cooper, K. R., Pilny, A., & Pena-y-lillo, M. (2017).** The nonprofit capacities instrument. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(2), 155-174.
- Solorzano, B. (2023).** *Rigorous evaluation versus trust-based learning: Is this a valid dichotomy?* Center for Effective Philanthropy. <https://cep.org/rigorous-evaluation-versus-trust-based-learning-is-this-a-valid-dichotomy/>
- Spring, K. A., Fernanda Mata, M., Poirier, J., Holmes, A., & François, A. (2023).** A Team's Journey Toward More Equitable Philanthropic Research and Evaluation Practices. *The Foundation Review*, 15(3).
- Stanford PACS (2021).** *Guide to Effective Philanthropy*. Stanford Center on Philanthropy and Effective Society. <https://pacscenter.stanford.edu/research/effective-philanthropy-learning-initiative/donor-guide/>

- Surysekar, K., Turner, E. H., & Wheatley, C. M. (2015).** On the association between donor-imposed financial inflexibility and future donations to charitable organizations. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 63–79.
- Thorne, D., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2003).** *Business and society: A strategic approach to corporate citizenship*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Trust-Based Philanthropy Project (2023).** 2023 Grantmakers survey report. <https://static1.squarespace.com/static/607452f8ad01dc4dd54fc41f/t/644ffbc1ed26e91b1df54916/1682963396597/2023+Grantmaker+Survey+Report+Final+%282%29.pdf>
- Valentinov, V. (2012).** Toward a critical systems perspective on the nonprofit sector. *Systemic Practice and Action Research*, 25, 355–364.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003).** Nurturing Collaborative relationships: Building trust in interorganizational collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5–31.
- Wallace, F., & Saxton, J. (2018).** *People's postcode lottery. Funding for impact*. nfpSynergy.
- Wiepking, P. (2021).** *The Societal Significance of Charity Lotteries*. VU uitgeverij/VU University Press.
- Wiepking, P., & de Wit, A. (2024).** Unrestricted funding and nonprofit capacities: Developing a conceptual model. *Nonprofit Management and Leadership* 34, 801–824.
- Wong, N., & McGrath, A. (2020).** Building a trust-based philanthropy to shift power back to communities. *Stanford Social Innovation Review (SSIR)*. <https://doi.org/10.48558/N1FH-HE80>





F O N D A Z I O N E  
**LOTTOMATICA**  
[fondazionelottomatica.it](http://fondazionelottomatica.it)

Via degli Scipioni, 297 - 00192 Roma

Tel. +39 06 4147524

[info@fondazionelottomatica.it](mailto:info@fondazionelottomatica.it)