

Impresa Sociale

NUMERO 7
ottobre 2016

CASO STUDIO

Valter Cantino, Stefania Coni,
Simona Fiandrino

Venture philanthropy:
il supporto non finanziario a sostegno
dell'imprenditorialità sociale.
Il caso di Fondazione CRT

Licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0



Valter Cantino (*Università degli Studi di Torino*)

Stefania Coni (*Fondazione CRT*)

Simona Fiandrino (*Università degli Studi di Torino*)

Venture philanthropy: il supporto non finanziario a sostegno dell'imprenditorialità sociale. Il caso di Fondazione CRT

Abstract

La creazione di valore condiviso e la promozione di condizioni di equità sociale all'interno delle comunità assumono un'importanza crescente nella società contemporanea. In quest'ottica diventa fondamentale fornire un sostegno adeguato, finanziario e non, all'imprenditoria sociale. Un punto cruciale è l'implementazione di modelli di business che promuovano iniziative sociali innovative e sostenibili nel medio-lungo periodo. La venture philanthropy rappresenta un approccio rilevante in tal senso perché adotta una metodologia di investimento che ha come prerogativa la realizzazione di un cambiamento sociale, ambientale e culturale, senza trascurare i ritorni finanziari derivanti dall'investimento stesso. Essa si caratterizza, in particolare, per il coinvolgimento diretto nell'iniziativa sociale ponendo al centro il capitale umano attraverso l'erogazione di supporto finanziario e non.

In questo scenario è interessante interrogarsi sulle potenzialità dei sostegni non finanziari all'imprenditoria sociale, in un'ottica di creazione di valore condiviso e di impatto sociale. Il caso studio analizzerà il Progetto E4SC (Entrepreneurs for Social Change) - promosso da Fondazione CRT in collaborazione con UNAOC (United Nations Alliance of Civilizations) - che ha l'obiettivo di favorire l'evoluzione di idee business sociale in vere opportunità imprenditoriali, attraverso supporto formativo e di mentoring.

Keywords: venture philanthropy, social impact investing, impatto sociale, supporti non finanziari, impresa sociale, Fondazione CRT

Introduzione

La società contemporanea si trova di fronte ad una sfida importante: creare valore economico attraverso la generazione di valore condiviso al fine di contribuire al progresso e al sostegno dell'economia globale. Il paradigma di riferimento si caratterizza per una forte interdipendenza tra impresa e comunità: la comunità ha bisogno dell'impresa per il soddisfacimento dei propri bisogni economici e, viceversa, l'impresa ha bisogno della comunità in quanto insita nel contesto in cui opera e non avulsa dai problemi della società (Porter, Kramer, 2011). In questo scenario, iniziative imprenditoriali volte alla promozione di cambiamenti sociali e alla generazione di coesione all'interno delle comunità acquisiscono una rilevanza crescente. Tuttavia, la presenza di un welfare state in declino a causa della diminuzione dell'erogazione di fondi pubblici, non ne facilita il pieno sviluppo. E' dunque necessario individuare dei modelli di efficientamento che, da un lato, colmino il gap tra le minori consistenze finanziarie pubbliche a fronte di una crescente domanda di soddisfacimento dei bisogni e, dall'altro, promuovano lo sviluppo del valore economico condiviso in un'ottica sinergica.

In risposta a questa esigenza, negli ultimi decenni sono nate nuove forme di finanza sociale, in particolare degli strumenti di investimento, privati, a sostegno di iniziative di imprenditorialità sociale, i cosiddetti strumenti di *social impact investment*. Tra le iniziative di *impact investing* assume un ruolo rilevante la *venture philanthropy* (Social Impact Task Force, 2014; OECD, netFWD, 2014) che, attraverso un insieme coordinato e congiunto di soluzioni, mira a costruire organizzazioni sociali più solide. Tale approccio fornisce sia un supporto finanziario sia un sostegno non finanziario, con l'obiettivo di creare un impatto sociale condiviso nella comunità di riferimento in cui l'impresa sociale opera (John, 2006; Balbo et al., 2010; Balbo et al., 2016).

In questo scenario è interessante riflettere sulle potenzialità dei sostegni non finanziari all'imprenditoria sociale, in un'ottica di creazione di valore condiviso e di impatto sociale. Più in dettaglio, ci si interroga sul come corsi di formazione, tutoraggio, mentoring e supporto in termini di networking possano contribuire alla creazione del capitale intellettuale, relazionale e sociale dell'impresa sociale coinvolta nel progetto di intervento.

Questo caso studio analizzerà il Progetto E4SC (Entrepreneurs for Social Change) – promosso da Fondazione CRT in collaborazione con UNAOC (United Nations Alliance of Civilizations) – che ha l'obiettivo di favorire l'evoluzione di idee business

sociale in vere opportunità imprenditoriali, tramite supporto formativo e di mentoring. Attraverso interviste somministrate agli imprenditori sociali coinvolti nel progetto, si tenterà di identificare il valore aggiunto creato a supporto dell'attività imprenditoriale in termini di capitale intellettuale, relazione e sociale. L'articolo si pone due obiettivi. Da un lato sostenere un nuovo modo di fare finanza, attraverso l'erogazione di capitale paziente sotto forma di mentoring e formazione, grazie al quale si possono migliorare gli skills manageriali degli imprenditori sociali. Dall'altro, diffondere un approccio gestionale che pone al centro l'imprenditore sociale, che viene sostenuto nel suo progetto d'impresa per raggiungere auto-sostenibilità, scalabilità e replicabilità nel medio-lungo periodo.

La prospettiva della venture philanthropy

Il passaggio da un modello di welfare state a uno di welfare society ha comportato una diversa modalità di reperimento delle fonti di finanziamento, con inevitabili conseguenze sulla necessità di implementare strumenti per la valutazione dell'impatto del proprio operato. La misurazione delle performance sociali ha catalizzato l'interesse non solo di ricercatori – in grado di fornire strumenti di valutazione e misurazione – ma anche degli stessi finanziatori e professionisti del settore, che vogliono verificare e dare un senso al proprio agire (Nel, McQuaid, 2002; Nicholls, 2009; 2010; Zamagni et al., 2015).

Le motivazioni principali per gli investimenti sociali – e la misurazione dell'impatto sociale – sono riconducibili a tre punti di vista. Innanzitutto, le iniziative di imprenditoria sociale – e relativo impatto – producono un coinvolgimento intensivo di tutti gli stakeholder (Bengo et al., 2015). Attraverso il ricorso a strumenti di misurazione delle performance sociali, le comunità verso cui le iniziative sono rivolte possono beneficiare di maggiore trasparenza e affidabilità dei risultati (Connell, Kubisch, 1998), gli imprenditori sociali migliorano la responsabilità della propria mission (Kwon, Arenius, 2010; Bengo et al., 2015) e gli investitori aumentano l'efficienza in termini di allocazione delle risorse.

In secondo luogo, è utile sottolineare quanto sia stato rilevante il ruolo degli imprenditori sociali nel sostenere l'economia durante la crisi, attraverso iniziative a favore delle comunità (Nel, McQuaid, 2002) che hanno fornito soluzioni innovative a problemi sociali irrisolti e messo al centro della propria mission il valore sociale

condiviso. La relazione tra imprese sociali e comunità va anche nella direzione opposta, poiché il "capitale sociale comunitario produce a sua volta benefici sulle realtà imprenditoriali" (Roxas, Azmat, 2014) in termini di progresso e sviluppo.

Infine, la misurazione delle performance sociali diventa rilevante per dare un senso all'operato degli investitori. A seguito della crisi finanziaria, le amministrazioni pubbliche non sono state in grado di supportare sufficientemente le iniziative sociali a causa di una diminuzione nell'erogazione di fondi pubblici (Zamagni et al., 2015). Di conseguenza è divenuto sempre più importante focalizzare i propri interventi su imprese capaci di replicare virtuosamente risultati conseguibili.

In questo scenario sono diventati necessari "nuovi metodi di erogazione delle risorse e nuove modalità di interazione con i beneficiari" (Katz, 2005); sono nati così gli *investimenti ad impatto sociale* a sostegno dell'imprenditorialità sociale. Secondo la definizione del Global Impact Investing Network (GIIN) gli investimenti di impatto (*impact investment*) sono investimenti effettuati in aziende, organizzazioni e fondi con l'intento di generare impatto sociale e ambientale, congiuntamente ad un ritorno economico. La Social Impact Investment Taskforce fornisce la seguente definizione: "gli investimenti ad impatto sociale (*social impact investment*) sono quelli che intenzionalmente mirano contemporaneamente al conseguimento di obiettivi sociali e alla realizzazione di ritorni economici, entrambi misurabili" (Social Impact Investment Task Force, 2014).

Da queste definizioni risulta chiaro quale sia l'elemento caratterizzante gli approcci di impact investing e social impact investing, ossia il conseguimento congiunto di un impatto sociale e di un ritorno finanziario sull'investimento (Hochstädter, Scheck, 2015). Tuttavia, ad oggi, né accademici né policy maker hanno fornito una definizione univoca di tali approcci; in particolare, alcuni sostengono che i due termini sono sinonimi (Imbert, Knoepfel, 2011) mentre altri considerano gli investimenti ad impatto sociale una sottocategoria degli investimenti ad impatto (Hill et al., 2011; Laing et al., 2012).

Nicholls e Dagers (2016) sostengono che "l'investimento ad impatto sociale si riferisce ad investimenti in organizzazioni che

deliberatamente mirano a creare valore sociale o ambientale (misurabile), dove tale valore sia possibilmente rimborsato con un ritorno finanziario sull'investimento". In linea con questo approccio, considereremo l'impact investing e il social impact investing due pratiche di intervento distinte, la cui differenza si evidenzia considerando l'obiettivo finale del loro agire. Mentre gli impact investment si concentrano sul comportamento e motivazioni degli investitori (*investors*), i social impact investment mirano a sostenere le imprese sociali esistenti nel raggiungimento di un impatto sociale; si rileva dunque, in questo secondo approccio, una maggior attenzione all'organizzazione su cui si investe (*investee*) (Nicholls, Dagers, 2016).

In questo framework teorico si colloca l'approccio della *venture philanthropy*, che prevede l'erogazione di capitali e competenze ad organizzazioni che perseguono finalità sociali, basandosi sulla co-partecipazione e collaborazione dei soggetti interessati.

Il termine "venture philanthropy" è stato coniato da Rockefeller III nel 1961, ma si diffuse soltanto nel 1997 grazie ai lavori di Letts, Ryan e Grossman (Letts et al., 1997), che propongono uno schema (Figura 1) utile alle fondazioni per impattare sulle iniziative sociali utilizzando alcune caratteristiche dell'investimento nel capitale di rischio, tra cui il processo di *due diligence*, la misurazione delle performance, la gestione delle relazioni, la durata e la dimensione dell'investimento ed infine una corretta strategia di uscita che consenta di ottenere un ritorno sul capitale inizialmente investito (Grossman et al., 2013).

L'EVPA (European Venture Philanthropy Association) definisce la *venture philanthropy* come un approccio integrato, coordinato e congiunto che opera al fine di costruire una rete più solida di organizzazioni che perseguono finalità sociali (EVPA, 2013; 2014; Balbo et al., 2016). Fulton, Kasper e Kibbe (2010) considerano la *venture philanthropy* un processo di adeguamento delle pratiche di gestione degli investimenti strategici al settore non profit, mirata a rafforzare organizzazioni in grado di generare elevati tassi di rendimento sociali sui loro investimenti.



Figura 1
Schema di funzionamento della *venture philanthropy* (schema di Letts, Ryan e Grossman, 1997, adattato da Scarlata e Alemany, 2008).

Rifacendosi a varie definizioni (Letts et al., 1997; John, 2006; CVP, 2014; Scarlata et al., 2012; Bammi, Verma, 2014; Ingstad et al., 2014) le caratteristiche peculiari della *venture philanthropy* posso essere così riassunte: un alto grado di coinvolgimento dell'investitore, la costruzione di capacità organizzative, l'erogazione di tipologie di finanziamento su misura, il sostegno non finanziario, il coinvolgimento nei network, il sostegno pluriennale, la misurazione dell'impatto sociale (Boiardi e Hehenberger, 2015). Si cerca dunque di fornire capitale finanziario "paziente" al fianco di capitale relazionale e intellettuale in termini di conoscenze e competenze di servizi a valore aggiunto, applicando pratiche di gestione del rischio e rafforzando la gestione strategica dell'impresa al fine di sfruttare e aumentare l'investimento finanziario realizzato (Fulton et al., 2010). Con una prospettiva di investimento a lungo termine (3-6 anni) si implementa un processo di responsabilità per risultati (John, 2006), chiamato *altresì processo di misurazione della performance sociale raggiunta*. Infine si definisce una chiara strategia di uscita che può essere possibile quando la responsabilità condivisa e il cambiamento sociale sono costruiti e sono sostenibili (CVP, 2014).

In dettaglio, la *venture philanthropy* fornisce un pacchetto di capitale finanziario e non finanziario – in termini di consulenza – sviluppando un rapporto molto stretto fra ente erogatore e organizzazione beneficiaria, prestando particolare attenzione all'obiettivo finale, ovvero al conseguimento di un impatto sociale (Buckland, Hehenberger, 2014). Il supporto finanziario elargito include l'utilizzo di un ampio ventaglio di strumenti finanziari (donazioni, equity, prestiti, obbligazioni, ecc.) mentre il supporto non finanziario viene erogato in termini di consulenza su temi di strategia d'impresa, marketing, fundraising, accesso alle rete, risorse umane ecc. In altre parole, i *venture philanthropists* forniscono servizi a valore aggiunto come pianificazione strategica, consulenza risorse umane e accesso ad altre reti e potenziali finanziatori (John, 2006).

Il focus sul supporto non finanziario

La teoria del capitale sociale (Putnam, 2000) suggerisce come un network di relazioni sociali può costituire una valida risorsa per intraprendere e condurre iniziative imprenditoriali con fini sociali. In altri termini, "il contesto sociale dentro cui l'imprenditore è inserito rappresenta un elemento addizionale e fondamentale per lo sviluppo dell'imprenditorialità" (Know, Arenius, 2010).

Bammi e Verma (2014) e Letts, Ryan e Grossman (1997) sottolineano come molte iniziative sociali

presentino grandi speranze iniziali, che si vanno ad affievolire nel medio-lungo periodo non realizzando i risultati attesi. Adottare strategie volte a sostenere un'attività imprenditoriale duratura diventa quindi essenziale. Uno strumento che può portare a risultati efficaci nel lungo periodo è il sostegno non finanziario, attraverso l'erogazione di corsi di formazione, tutoring e mentoring grazie ai quali l'imprenditore acquisisce gli skills necessari per garantire la sostenibilità del business in autonomia. Il supporto non finanziario viene quindi erogato per raggiungere tre principali obiettivi: sostenibilità finanziaria, flessibilità organizzativa, autonome capacità decisionali e impatto sociale (Boiardi, Hehenberger, 2015).

Tuttavia, il valore aggiunto generato da fondazioni bancarie, investitori e *venture philanthropists* nel sostegno ad imprenditori sociali è di difficile quantificazione; secondo l'indagine annuale dell'EVPA (EVPA, 2014) soltanto l'11% degli intervistati dichiara di quantificare dettagliatamente il supporto non finanziario erogato, mentre il 52% ammette di non adottare tecniche di misurazione del costo, dei benefici attesi e dei risultati conseguiti. Ciononostante si registra un primo risultato positivo: rispetto alla corrispondente indagine del 2012, nel 2013 si è verificato un aumento del 60% nell'erogazione del supporto non finanziario in termini di impiego di risorse.

Da un'analisi della letteratura, poche ricerche si focalizzano, nello specifico, sui benefici dei sostegni non finanziari. Isserman (2013), ad esempio, ha studiato la percezione del valore aggiunto generato dal supporto non finanziario: il 78% degli intervistati dichiara che i benefici del supporto non finanziario superano il costo di tali servizi.

CAF Venturesome identifica i benefici percepiti dall'erogazione di corsi di formazione: in particolare il valore aggiunto creato può essere espresso in termini di maggiore facilità nell'accesso ai mercati e maggiore capacità relazionali che facilitano l'accesso ad ulteriori finanziamenti.

La ricerca condotta da Isserman restituisce alcuni risultati quantitativi e qualitativi significativi. In particolare evidenzia come gli imprenditori sociali preferiscano ricevere supporto non finanziario piuttosto che erogazioni a fondo perduto. Grazie al primo, infatti, acquisiscono una maggiore presa di coscienza del proprio business, che sono poi in grado di gestire in autonomia.

I risultati statistici dimostrano che, aumentando di un punto percentuale la quantità dei servizi

non finanziari erogati e tenendo costante l'erogazione dei servizi finanziari e la capacità di relazionarsi con i terzi, l'impatto sociale sul business di riferimento aumenta di 0,462 punti percentuali. Si verifica quindi un aumento dell'impatto sociale per servizio non finanziario erogato dello 0,7%.

Analogamente, tenendo costanti i servizi non finanziari erogati e la capacità di relazionarsi ed aumentando di un punto percentuale la capacità di finanziarsi sul totale dei finanziamenti ricevuti, l'impatto sociale aumenta di 0,114. Ciò rappresenta un aumento dello 0,2% della capacità di finanziarsi grazie al supporto non finanziario ricevuto.

Infine, tenendo invariati i servizi non finanziari erogati e la capacità di finanziarsi e aumentando di un punto percentuale la capacità di relazionarsi, l'impatto sociale aumenta di 0,196. Si registra dunque un aumento dell'impatto sociale dovuto al networking dello 0,3%.

Queste prime evidenze giustificano un crescente interesse al tema, anche se si rileva, ad oggi, una difficoltà diffusa nella rilevazione sistematica di costi e benefici (Boiardi, Hehenberger, 2015). Questa è la ragione principale per cui, anche in questo articolo, viene adottato un approccio qualitativo.

Metodologia di ricerca

Il metodo di ricerca utilizzato - lo studio di caso - consente di investigare un fenomeno contemporaneo, nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti (Yin, 2003). Lo studio di caso viene utilizzato, in particolare, quando le variabili da osservare sono molteplici e sono quindi necessarie molte fonti di dati, auspicabilmente triangolabili, in cui vi sia un precedente sviluppo di proposizioni teoriche che guidano la raccolta e l'analisi dei dati stessi (Yin, 2003; Merriam, 1988).

Il caso oggetto di analisi è il progetto E4SC (Entrepreneurs for Social Change), promosso da Fondazione CRT in collaborazione con UNAOC (United Nations Alliance of Civilizations), che ha l'obiettivo di sostenere giovani imprenditori provenienti da Paesi dell'area Euro-Mediterranea nel trasformare idee di business sociale in vere opportunità imprenditoriali che abbiano ricadute sociali sulle comunità di riferimento, esclusivamente attraverso l'erogazione di supporto non finanziario.

In una prima parte si presenterà la valutazione del progetto E4SC, necessaria, in fase preliminare, per verificare se il programma così strutturato presenti

un'attendibilità procedurale che possa poi essere utilizzata induttivamente per promuovere azioni di sostegno non finanziario a livello di singoli progetti. Nella seconda parte si andrà ad indagare come il supporto non finanziario sostiene le nuove idee imprenditoriali. In questa direzione, per dare legittimazione sul piano della pratica della ricerca (Eisenhardt, 1989), ai fruitori del programma è stato somministrato un questionario di valutazione complessiva del progetto e dei risultati conseguiti (in relazione al supporto non finanziario ottenuto). Nella logica di indagine l'approccio positivista è il filo conduttore della ricerca, in quanto guidata dall'analisi del nesso causale tra supporto non finanziario e sviluppo dell'imprenditorialità sociale.

Il progetto E4SC (Entrepreneurs for Social Change)

E4SC è un progetto promosso da Fondazione CRT - in collaborazione con UNAOC (United Nations Alliance of Civilizations) - che sostiene giovani imprenditori sociali dell'area Euro-Mediterranea nello sviluppare progetti imprenditoriali che creino nuove opportunità di lavoro e promuovano un cambiamento sociale non violento, il dialogo e la collaborazione tra le culture.

Attraverso una competition, sono stati selezionati 20 giovani imprenditori i cui progetti hanno soddisfatto positivamente i seguenti criteri: obiettivi dell'impresa sociale, capacità di inquadrare il contesto locale e la diversità sociale, capacità di affrontare le sfide culturali/religiose, capacità di creare occupazione, sostenibilità finanziaria.

Dopo le fasi di selezione, i giovani imprenditori hanno partecipato ad una settimana di formazione intensiva tesa ad acquisire gli strumenti e le tecniche più efficaci per avviare o consolidare un'impresa sociale nel proprio paese di origine, focalizzandosi su due aspetti formativi: imprenditoriale e sociale. Per quanto riguarda la formazione all'imprenditorialità, il corso si è concentrato su: framework dell'impresa sociale, business plan, implementation plan, target, partner, fundraising, reti, sostenibilità dell'impresa. Per quanto riguarda il focus sul "sociale": comprensione del contesto locale (es. diversità culturale e religiosa), lettura dei bisogni, visione strategica. Dopo questa prima fase, i candidati sono assistiti per nove mesi attraverso un supporto non finanziario in termini di mentoring e tutoraggio a distanza, dando così effettiva sostenibilità all'iniziativa.

Il progetto si pone l'obiettivo di colmare le carenze in termini di inclusione sociale e partecipazione dei giovani all'interno della propria comunità, aspetti totalmente assenti in alcune regioni dell'area Euro-Mediterranea. Molti Paesi si trovano ad affrontare una crisi occupazionale senza precedenti, che colpisce particolarmente i giovani, acuita da tensioni e conflitti, migrazioni di massa e trasferimenti forzati oltre confine. In questo contesto culturale, sociale ed economico molto problematico, sono ad alto rischio sia l'economia locale, che l'emarginazione sociale legata all'identità culturale e religiosa.

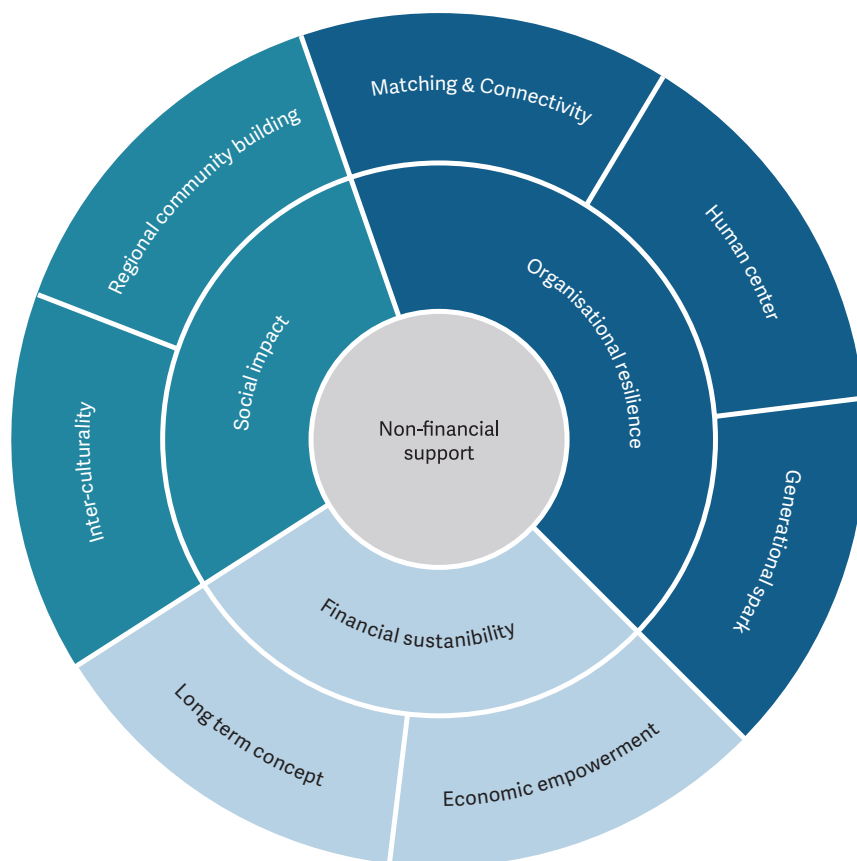
La valutazione del progetto E4SC

La valutazione del progetto è stata effettuata su due livelli. In primo luogo, confrontando i valori prefissati rispetto agli obiettivi che il supporto non finanziario cerca di raggiungere (Boiardi, Hehenberger, 2015); successivamente si è verificato se gli obiettivi di creazione di valore fossero in linea con i principi della Teoria del Cambiamento.

Secondo l'EVPA gli obiettivi a cui qualsiasi forma di supporto non finanziario dovrebbe tendere sono: la costruzione di capacità organizzative, il raggiungimento della sostenibilità finanziaria e il conseguimento di un impatto sociale sulla comunità.

Per la costruzione di capacità e resilienze a organizzative, il progetto E4SC si propone di dare priorità alla dimensione umana, attraverso attività che uniscano le differenze culturali, favorendo le reti tra pari e prendendosi a cuore i bisogni specifici dei giovani imprenditori. Per consentire agli imprenditori di essere sostenibili finanziariamente, il progetto si focalizza sul raggiungimento di un'emancipazione economica con una visione di medio-lungo termine. Infine, per generare impatto sociale, il progetto propone azioni di multiculturalismo e di miglioramento delle comunità locali, attraverso il sostegno agli stessi giovani imprenditori.

Di conseguenza, gli obiettivi del progetto sono duplici: sostenere direttamente l'imprenditorialità sociale e produrre benefici sulle comunità in cui gli imprenditori svolgono la propria attività. Da una parte, il progetto si pone di fornire un'adeguata formazione in termini di leadership, innovazione, problem solving, pianificazione aziendale e strategica, fundraising, branding/marketing, stakeholder management, operation management, financial management. Considerando il secondo obiettivo, il progetto intende migliorare le competenze culturali e sociali, con un focus specifico sui modelli culturali, la legittimazione, la collaborazione, la comunicazione, la negoziazione nei conflitti.



Il secondo livello di valutazione del progetto verifica se gli obiettivi sono in linea con i principi della Teoria del Cambiamento (Tabella 1), un approccio che spiega "come e perché un'iniziativa funziona" (Connell, Kubisch, 1998; Valters, 2014).

Figura 2
Valutazione dei valori del progetto E4SC (Fonte: Autori)

Theory of change	E4SC project
Identificare gli obiettivi di medio-lungo periodo	Ridurre le tensioni sociali e favorire l'integrazione tra le comunità
Definire le precondizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi	Sostenere l'imprenditorialità sociale
Identificare gli interventi grazie ai quali è possibile raggiungere gli obiettivi	Corso di formazione e mentoring che permetta agli imprenditori di potenziare le capacità decisionali, gestionali e comunicative (i.e. business skills, social skills)
Sviluppare indicatori che misurino i risultati raggiunti	N. di posti di lavoro creati / N. di utenti raggiunti % di funding ricevuti

L'obiettivo di medio-lungo periodo del progetto E4SC è quello di ridurre la povertà e le tensioni socio-culturali nell'area Euro-Mediterranea; gli obiettivi intermedi sono il miglioramento delle comunità in termini di integrazione e realizzazione di un impatto sociale.

Tabella 1
Teoria del Cambiamento rispetto al progetto E4SC (Fonte: Autori)

A tal fine, il progetto si concentra sul fornire competenze in termini di business skills e social skills, grazie al corso di formazione di otto giorni (Training Session) e seguendo gli imprenditori sociali nel periodo dei nove mesi successivi per lo sviluppo e implementazione dell'idea imprenditoriale (Mentoring Session). Attraverso questo supporto, il progetto si pone l'obiettivo di migliorare le competenze degli imprenditori che di riflesso possono apportare cambiamenti sociali significativi nella loro comunità.

La Figura 3 riporta la valutazione del progetto, considerando la catena del valore che il progetto stesso intende costruire, a partire dal piano operativo di definizione degli input individuati nei corsi di formazione e durante tutoraggio.

Per verificare come il supporto non finanziario sia di sostegno alle idee imprenditoriali selezionate si è chiesto di esplicitare un grado di soddisfazione complessivo, attraverso la somministrazione di un questionario strutturato con scala Likert suddiviso in due parti: una per la Training Session e l'altra per la Mentoring & Networking Session. Le caratteristiche che si intendono rilevare sono:

- *efficacia e utilità* percepita dagli imprenditori sociali durante la Training Session (in particolare in relazione alla costruzione del business plan, gestione finanziaria e interculturalità).
- *carenze e bisogni* manifestati dai giovani imprenditori durante le fasi della Mentoring Session, per poter meglio modulare il supporto a seconda del settore in cui l'impresa opera.

I risultati relativi al grado di soddisfazione percepito sono nel complesso buoni. Gli imprenditori dichiarano che le nozioni ed i concetti teorici appresi durante la Training Session si sono rivelati utili per l'implementazione dell'idea imprenditoriale (in particolare grazie alla Business Plan Session). Alcuni imprenditori forniscono anche dati relativi al progresso della loro attività evidenziando come una buona parte dei risultati conseguiti sia dovuto al supporto non finanziario ricevuto. In particolare si evidenzia come la rete relazionale fornita da Fondazione CRT

(networking) costituisca un driver fondamentale per l'acquisizione di fondi necessari all'implementazione dell'attività sociale.

I principali risultati emersi dall'indagine dimostrano una capacità media di crescita del budget del 250%. Anche i risultati relativi al numero di occupati è positivo: gli occupati mediamente sono cresciuti di 5 unità. Grazie alle attività imprenditoriali avviate si è registrato un aumento medio delle entrate pari al 44%, con una crescita dei prodotti e servizi erogati del 60%.

È doveroso sottolineare, tuttavia, che si tratta di un set di dati che non permette di stabilire un'evidenza empirica e una quantificazione puntuale del fenomeno oggetto di analisi. Sarebbe infatti necessario approfondire l'indagine effettuando, innanzitutto, un'analisi di contesto della regione in cui l'imprenditore sociale opera e un'analisi settoriale di benchmarking. Inoltre, sarebbe utile contestualizzare i risultati in modo da renderli comparabili, non tanto tra un imprenditore e l'altro, ma il relazione a ciò che l'imprenditore aveva a disposizione prima del percorso e ciò che ha acquisito dopo.

Conclusioni

Questo articolo evidenzia l'importanza del supporto non finanziario a sostegno dell'imprenditorialità ed in particolare come iniziative imprenditoriali che presentano potenziali ricadute sociali sulle comunità possano essere sostenute.

Secondo Isserman (2015), la prima vera sfida nell'offerta di servizi non finanziari consiste nel fare in modo che ciò che si è offerto corrisponda esattamente a ciò di cui gli imprenditori sociali hanno bisogno. In tal senso un sostegno non finanziario in termini formazione, supporto a distanza, coaching e networking consente agli imprenditori sociali di migliorare i propri punti di forza, le abilità e l'insieme di conoscenze,

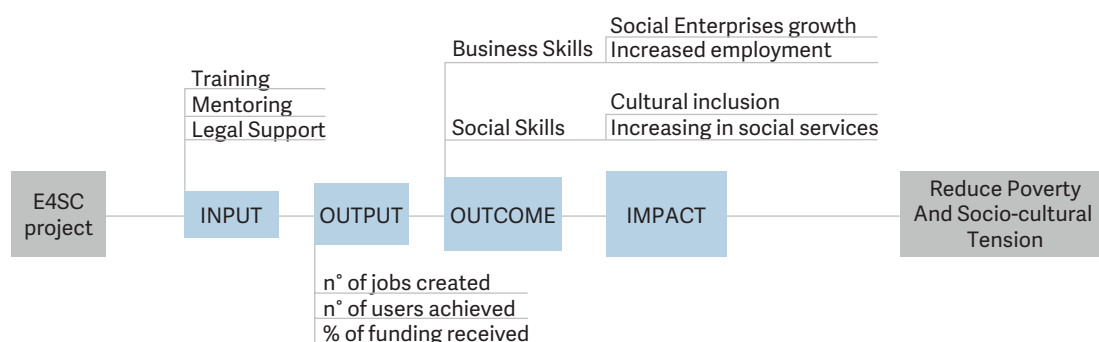


Figura 3
Valutazione della catena del valore del progetto E4SC
(Fonte: Autori)

umentando così la probabilità di raggiungere l'auto-sostenibilità e di garantire un cambiamento sociale nel medio-lungo periodo (Ingstad et al., 2014).

A questo proposito l'analisi del caso studio si è articolata su due livelli di indagine: nella prima parte si è effettuata una valutazione del progetto necessaria per due fondamentali ragioni. Con una valutazione preliminare dei progetti sostenibili, gli investitori potrebbero assegnare le proprie risorse in modo più efficace, focalizzandosi sull'obiettivo finale, senza altresì dimenticare l'efficienza in termini di "non spreco di risorse finanziarie". In altre parole, nella fase preliminare potrebbero aiutare gli imprenditori sociali con un supporto non finanziario per aumentare le loro capacità gestionali in un'ottica di medio e lungo periodo ed affiancare in una fase successiva i capitali finanziari necessari per il decollo delle attività. In secondo luogo, scendendo nel dettaglio del singolo caso, una valutazione preliminare del progetto è necessaria per catturare punti di forza e debolezza attuali per migliorare/colmare in futuro

ciò che manca nel presente. Infatti un'adeguata valutazione del progetto mette a fuoco le esigenze degli imprenditori assicurando che le attività si allineino con gli obiettivi desiderati.

La ricerca sottolinea dunque la rilevanza, nella valutazione dell'erogazione, del supporto non finanziario, che produce benefici per i fruitori in termini di miglioramento del capitale relazionale e capitale intellettuale. È tuttavia doveroso sottolineare le limitazioni della presente ricerca, che costituiscono però uno spunto per indagini future. Come precedentemente accennato, i dati forniti sono sporadici e difficilmente confortabili, sia nel tempo che tra settori. Ciò può costituire uno stimolo sia per i professionisti del settore – per quantificare in modo pratico il valore aggiunto generato dal sostegno non finanziario – sia dai ricercatori, che potranno portare avanti indagini empiriche che dimostrino l'effettivo nesso causale tra erogazione di supporto non finanziario ed effettivi ed efficaci risultati sulla comunità in cui opera.

Bibliografia

Balbo L., Hehenberger L., Mortell D., Oostlander P. (2010), *Establishing a Venture Philanthropy Organisation in Europe. A Practical Guide*, European Venture Philanthropy Association. <http://bit.ly/2fxP91q>

Balbo L., Boiardi P., Hehenberger L., Mortell D., Oostlander P., Vittone E. (2016), *A Practical Guide to Venture Philanthropy and Social Impact Investment*, European Venture Philanthropy Association. <http://bit.ly/2eXnOnr>

Bammi R., Verma A. (2014), "Venture Philanthropy: An Emerging Paradigm of Venture Capital", *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 11(2), pp. 127-140.

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24. <http://bit.ly/2egCUjU>
<http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>

Boiardi P., Hehenberger L. (2015), *A Practical Guide to Adding Value Through Non-Financial Support*, European Venture Philanthropy Association. <http://bit.ly/2fhmJVM>

Buckland L., Hehenberger L. (2014), *Social Impact Strategies for Banks. Venture Philanthropy and Social Investment*, European Venture Philanthropy Association. <http://bit.ly/2fhlAxK>

Connell J.P., Kubisch A.C. (1998), "Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems", in Fulbright-Anderson K., Kubisch A.C., Connell J.P., *New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Vol. 2: Theory, Measurement, and Analysis*, The Aspen Institute, Washington DC.

CVP (2014), *Defining Virtue. Five Keys Elements of Venture Philanthropy and Five Years of Documented Results*, Centre for Venture Philanthropy, California. <http://bit.ly/2fxTvFK>

-
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550. <http://dx.doi.org/10.2307/258557>
- EVPA (2013), *European Venture Philanthropy and Social Investment 2011/2012. The EVPA Survey*, European Venture Philanthropy Association. <http://bit.ly/2eXmctD>
- EVPA (2014), *European Venture Philanthropy and Social Investment 2013/2014. The EVPA Survey*, European Venture Philanthropy Association. <http://bit.ly/2fG0dH6>
- Frumkin P. (2003), "Inside Venture Philanthropy", *Society*, 40(4), pp. 7-15. <http://dx.doi.org/10.1007/s12115-003-1013-0>
- Fulton K., Kasper G., Kibbe B. (2010), *What's next for philanthropy. Acting bigger and adapting better in a networked world*, Monitor Institute. <http://bit.ly/1S8Cay6>
- Grossman A., Appleby S., Reimers C. (2013), *Venture Philanthropy: Its Evolution and Its Future*, Harvard Business School Background Note 313-111, June.
- Hill K.R., Walker R.S., Božičević M., Eder J., Headland T., Hewlett B., Hurtado A.M., Marlowe F., Wiessner P., Wood B. (2011), "Co-Residence Patterns in Hunter-Gatherer Societies Show Unique Human Social Structure", *Science*, 331(6022), pp. 1286-1289. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1199071>
- Höchstädter A.K., Scheck B. (2015), "What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners", *Journal of Business Ethics*, 132(2), pp. 449-475. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2327-0>
- Imbert D., Knoepfel I. (2011), *360-degrees for Mission - How leading European foundations use their investments to support their mission and the greater good*, Mistra, Stockholm. <http://bit.ly/2fGJEfY>
- Ingstad E.L., Knockaert M., Fassin Y. (2014), "Smart money for social ventures: an analysis of the value-adding activities of philanthropic venture capitalists", *Venture Capital*, 16(4), pp. 349-378. <http://bit.ly/2e4E1Yu> <http://dx.doi.org/10.1080/13691066.2014.988379>
- Isserman N. (2013), *The Practices, Impact and Implications of Inspiring Scotland's First Five Years*, An Independent Research Report on an Innovative Third Sector Financing Model, University of Cambridge, Gates Cambridge. <http://bit.ly/1FjMfX>
- John R. (2006), *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe* Said Business School Working Paper, University of Oxford. <http://bit.ly/2eCt50q>
- Katz S.N. (2005), "What Does It Mean to Say that Philanthropy is 'Effective'? The Philanthropists' New Clothes", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 149(2), pp. 123-131. <http://www.jstor.org/stable/4598921>
- Kwon S.W., Arenius P. (2010), "Nations of Entrepreneurs: A Social Capital Perspective", *Journal of Business Venturing*, 25(3), pp. 315-330. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.008>
- Laing N., Long C., Marcandalli A., Matthews J., Grahovac A., Featherby J. (2012), *The UK Social Investment Market: The Current Landscape and a Framework for Investor Decision Making*, Cambridge Associates Limited, Boston MA. <http://bit.ly/2eqGGKC>
- Letts C.W., Ryan W.P., Grossman A.S. (1997), *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists*, Harvard Business Review, March-April. <http://bit.ly/2ffciSx>
- Lim C., Putnam R.D. (2010), "Religion, Social Networks, and Life Satisfaction", *American Sociological Review*, 75(6), pp. 914-933. <http://dx.doi.org/10.1177/0003122410386686>
- Merriam S. B. (1988), *Case Study Research in Education. A Qualitative Approach*, Jossey-Bass.
- Moody M. (2007), "Building a Culture: The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), pp. 324-352. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764007310419>

-
- Nel E.L., McQuaid R.W. (2002), "The Evolution of Local Economic Development in South Africa: The Case of Stutterheim and Social Capital", *Economic Development Quarterly*, 16(1), pp. 60-74.
<http://dx.doi.org/10.1177/0891242402016001007>
- Nicholls A. (2009), "'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship", *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), pp. 755-769.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
- Nicholls A. (2010), "The Institutionalization of Social Investment: The Interplay of Investment Logics and Investor Rationalities", *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp.70-100. <http://bit.ly/2e4PkzS>
<http://dx.doi.org/10.1080/19420671003701257>
- Nicholls A., Dagers J. (2016), *The Landscape of Social Impact Investment Research: Trends and Opportunities*, supported by MacArthur Foundation, Said Business School Working Paper, University of Oxford. <http://bit.ly/2ehiPtK>
- OECD, netFWD (2014), *Venture Philanthropy in Development. Dynamics, Challenges and Lessons in the Search for Greater Impact*, OECD Development Centre, Paris. <http://bit.ly/2eqKXOq>
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creare valore condiviso", *Harvard Business Review Italia*, 1/2, pp. 68-84.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- Roxas H.B., Azmat F. (2014), "Community social capital and entrepreneurship: analyzing the links", *Community Development*, 45(2), 134-149. <http://bit.ly/2f3Fmf4>
<http://dx.doi.org/10.1080/15575330.2014.880495>
- Scarlata M., Alemany L. (2008), "Philanthropic Venture Capital: Can the Key Elements of Venture Capital Be Applied Successfully to Social Enterprises?", SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1099277>
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1099277>
- Scarlata M., Alemany L., Zacharakis A. (2012), "Philanthropic Venture Capital: Venture Capital for Social Entrepreneurs?", *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 8(4), pp. 279-342.
<http://dx.doi.org/10.1561/03000000042>
- Social Impact Investment Task Force (2014), *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia*, Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8. <http://bit.ly/1yUd4co>
- Social Investment Task Force (2010), *Social Investment Ten Years on: Final Report of the Social Investment Task Force*, Social Investment Task Force, London. <http://bit.ly/2f3JfAB>
- Valters C., (2014) *Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability?*, JSRP The Justice and Security Research Programme, London. <http://bit.ly/2fhAtjx>
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, fifth edition, Sage Publishing.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97.