



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in *Economia e Gestione delle Arti
e delle attività culturali*
ex D.M. 270/2004

**Efficienza del fundraising
delle fondazioni d'arte
americane:
un approccio DEA**

Relatore

Ch. Prof.ssa Funari Stefania

Correlatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureando

Paganin Chiara
Matricola 855532

Anno Accademico

2015 / 2016

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1: Che cos'è il fundraising?	3
1.1 “Insegnare alla gente la gioia di donare”	3
1.2 Cenni storici.....	5
1.3 Il ciclo del fundraising	9
1.4 Il ruolo del fundraiser	16
Capitolo 2: Efficienza del fundraising.....	18
2.1 L'importanza di misurare l'efficienza del fundraising	18
2.2 I watchdog degli enti non profit statunitensi.....	23
2.3 Charity Navigator.....	29
Capitolo 3: Data Envelopment Analysis.....	37
3.1 Introduzione alla Data Envelopment Analysis.....	37
3.2 Il caso un input, un output.....	39
3.3 Il caso un input, due output.....	41
3.4 Il caso due input, un output.....	43
3.5 Il modello CCR.....	45
3.6 Il modello BCC.....	48

Capitolo 4: Valutazione dell'efficienza del fundraising di selezionate fondazioni statunitensi	52
4.1 Presentazione del caso di studio.....	52
4.2 Revisione della letteratura.....	53
4.3 Il modello 990 IRS	58
4.4 Le fondazioni analizzate.....	59
4.4.1 Le fondazioni legate alle performing arts	59
4.4.2 Le fondazioni museali.....	69
4.5 I modelli DEA usati nell'analisi empirica	73
4.6 I risultati.....	78
4.7 Confronto tra Charity Navigator e i risultati dell'analisi empirica	91
Conclusioni.....	94
Appendice.....	96
Bibliografia.....	99
Sitografia.....	102

Introduzione

Nel settore non profit basato quasi interamente sulle donazioni da parte di privati ed aziende, il fundraising si sta rivelando uno degli strumenti più utili e necessari per la sopravvivenza di un'organizzazione.

Questo ambiente sta vivendo una stagione di crescita, sia in termini di donazioni sia per il numero di nuove organizzazioni che ogni anno nascono.

È quindi fondamentale per gli amministratori di un ente essere coscienti del grado di efficienza della raccolta fondi, fattore determinante anche nella fase di scelta dell'organizzazione da parte del donatore.

Seguendo il percorso tracciato da tanta letteratura di settore, questa tesi si prefigge di utilizzare la metodologia DEA come strumento d'analisi dell'efficienza del fundraising, applicandolo ad una selezione di fondazioni d'arte statunitensi.

Nonostante il settore culturale del non profit sia esteso, non vi sono ancora dei sistemi comunemente accettati per la misurazione dell'efficienza del fundraising.

La misurazione dell'efficienza della raccolta fondi non è l'unica causa di dibattito tra gli studiosi, poiché anche la valutazione di quanta parte del programma dei servizi offerto dall'ente viene prodotto annualmente, riscontra delle criticità. L'efficienza in questo caso può essere definita come l'abilità di massimizzare la produzione di servizi legati alla mission, ovvero gli output, ottimizzando le risorse disponibili dell'organizzazione, ossia gli input.

La metodologia DEA, usando molteplici input e output per misurare l'efficienza relativa di un gruppo di unità, si dimostra un versatile strumento per il caso d'indagine di questa tesi.

Nel primo capitolo si esaminano le basi della raccolta fondi, partendo dal significato elaborato da uno dei fondatori del fundraising contemporaneo, Henry Rosso, che vede lo stesso fundraising come servitore del settore non profit. Delineando i confini della storia del fundraising per le organizzazioni culturali, si arriva al funzionamento dell'odierna raccolta fondi con la spiegazione del ciclo del fundraising. Il capitolo si chiude con un commento sul ruolo e sull'importanza del fundraiser, introducendo alcune norme sul comportamento etico.

Nel secondo capitolo si analizza una particolarità del sistema non profit statunitense, ovvero le associazioni di rating di settore. Si tratta di un fenomeno interessante che sta cambiando le regole della donazione. Le associazioni di rating analizzate sono la Wise Giving Alliance e la CharityWatch, mettendo in luce i metodi di valutazione e le criticità di entrambe. Un paragrafo a parte è stato dedicato a Charity Navigator, la *watchdog* più diffusa e con un sistema metrico di giudizio trasparente.

Le valutazioni di Charity Navigator delle fondazioni esaminate nell'analisi empirica sono state riprese per un confronto finale con i dati emersi attraverso l'approccio con la metodologia DEA, nel quarto capitolo.

Il terzo capitolo esamina la metodologia Data Envelopment Analysis (DEA) ed i suoi modelli. La metodologia DEA è un metodo di valutazione della performance non parametrico, di cui sarà brevemente descritto l'inquadramento generale, i suoi pregi e le sue limitazioni. Il capitolo prosegue con la presentazione dei modelli base CCR e la variante BCC, poi utilizzata nell'analisi empirica di questa tesi.

Il quarto capitolo rappresenta il fulcro di questo lavoro, illustrando i dati e i risultati dell'analisi empirica delle fondazioni culturali statunitensi selezionate. In una prima parte si presenta la revisione della letteratura, dando ampio spazio allo studio condotto da Golden *et al.*, alla base della ricerca per questa tesi. Proseguendo, si introduce il modello 990 IRS, fonte dei dati per l'analisi, chiarendo il funzionamento ed alcune criticità. Ampio spazio è dedicato alla presentazione delle caratteristiche delle fondazioni prese in esame, divise in due gruppi per facilitare l'analisi, il primo riguarda le organizzazioni legate alle performing arts, mentre il secondo presenta enti legati all'attività museale.

L'ultima parte, dopo aver presentato i modelli DEA applicati in questa tesi, è dedicata all'analisi empirica dei gruppi selezionati. Sono stati applicati gli approcci input-oriented e output-oriented del modello DEA con rendimenti variabili di scala (BCC), per determinare eventuali similitudini e differenze.

I risultati prodotti dalla metodologia DEA sono stati poi confrontati con quelli di Charity Navigator, per un'ultima analisi comparativa.

Capitolo 1: Cos'è il fundraising?

1.1 “Insegnare alla gente la gioia di donare”

Henry “Hank” Rosso, fondatore del Center of Philantropy presso l’Università dell’Indiana, suggellò in una famosa frase l’essenza stessa del fundraising, definendolo “la gentile arte di insegnare alla gente la gioia di donare”¹.

Il fundraising è l’attività che compie un’organizzazione per instaurare un rapporto di reciprocità, tra coloro a cui servono risorse economiche o materiali e coloro che possono, e vogliono, donarle. La raccolta fondi è quindi il tramite tra organizzazione e donatore, che implica la costruzione di un rapporto duraturo basato sullo “scambio di reciprocità”².

Nell’ottica del rapporto tra economia e società, diversamente dai classici principi dello scambio di beni equivalenti e della redistribuzione, lo scambio di reciprocità valorizza l’importanza della *relazione fra persone*³. Nel saggio *L’economia civile*⁴ Bruni e Zamagni descrivono gli scambi di reciprocità come trasferimenti bi-direzionali, interconnessi tra loro ma allo stesso tempo indipendenti, ovvero volontari e senza obblighi del trasferente. Gli scambi di reciprocità sono basati sull’aspettativa e sulla transitività; chi compie l’azione nei confronti dell’altro (*homo reciprocans*⁵) non ha la finalità di un qualche tipo di ricompensa per l’azione fatta, bensì è mosso da un’*aspettativa*. Semplificando in un esempio, se A organizza una cena di compleanno invitando B, di certo A non si aspetterà che B paghi il conto, semmai penserà di ricevere un presente; ciò che realmente ripaga A è la relazione che si è instaurata con B, il valore di condividere del tempo assieme,

¹ «gentle art of teaching the joy of giving». Tratto da: ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Hank Rosso’s Achieving Excellence in Fundraising*. John Wiley & Sons, San Francisco 2003.

² MELANDRI V., ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*. Etas, Milano 2013.

³ *Ibidem*.

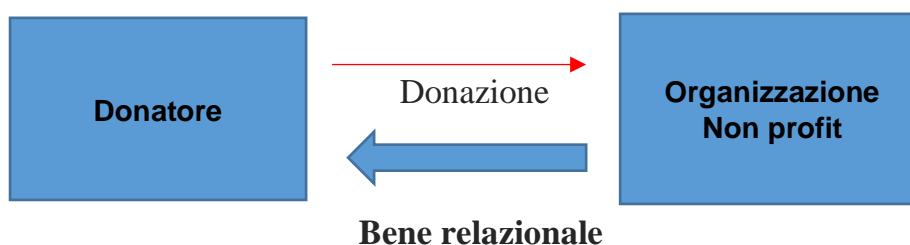
⁴ BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile*. Il Mulino, Bologna 2004.

⁵ Zamagni pone a confronto l’*homo reciprocans* con l’*homo oeconomicus*, ovvero l’individuo agente delle teorie neoclassiche, che spinto dal personale interesse, cerca prodotti più convenienti a parità di qualità e una maggiore redditività a parità di rischio. Per maggiori informazioni sull’argomento si rimanda a: BRUNI L., ZAMAGNI S., *Dizionario di Economia Civile*. Città Nuova, Roma 2009.

che non né misurabile né contrattabile. È in questo frangente che le relazioni tra due o più elementi diventano un bene relazionale, creato ed utilizzato nella sfera sociale. Il bene relazionale⁶ non può essere prodotto né tantomeno consumato da un singolo individuo, in quanto frutto di relazioni con altri ed è goduto solo attraverso la condivisione. L'utilità del bene consumato è strettamente legata alla relazione che si instaura tra le parti agenti.

I casi più comuni di bene relazionale sono i ritrovi con amici e parenti, i rapporti che si creano con i colleghi d'ufficio, la creazione di rapporti di fiducia tra persone e nel nostro caso, il fundraising. Nella figura 1.1 è riportato graficamente il fundraising come bene relazionale, dove la relazione che si instaura tra donatore e organizzazione non profit è uno scambio virtuoso tra donazione e valori, senso di appartenenza e condivisione della causa.

Figura 1.1: Il fundraising come bene relazionale.



Fonte: MELANDRI V., ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*. Etas, Milano 2013.

Il donatore non si aspetta dall'organizzazione ricevente un corrispettivo materiale, ma un bene relazionale, ovvero un ringraziamento, un'appartenenza etica e morale alla *mission*, e talvolta dei piccoli beni simbolici, come tessere e materiali informativi.

⁶ Sul concetto di bene relazionale, DONATI P., SOLCI R., *I beni relazionali. Cosa sono e cosa producono*. Bollati Boringhieri, Torino 2011.

Henry Rosso fu uno dei primi a parlare di *relationship fundraising*, ma dagli anni Novanta ad oggi, è divenuta una teoria consolidata e applicata nel settore professionistico⁷.

1.2 Cenni storici

Da sempre “servitore del non profit”⁸, il moderno fundraising nasce da un progressivo professionalizzarsi nel campo della filantropia ed ha origini in ambiente anglosassone.

Le radici del fundraising sono molto antiche⁹. L’analisi seguente approfondirà solo l’ambito della raccolta fondi per le arti del contesto statunitense, visti gli obiettivi del lavoro di tesi.

Durante il XIX secolo, i sostenitori delle arti erano esigui rispetto al numero di filantropi che devolvevano ingenti somme a cause di natura medica e sociale, tra le problematiche più urgenti in una nazione in rapida crescita industriale ed urbana. Solo verso la fine del secolo, figure chiave nella filantropia come Andrew Carnegie e Enoch Pratt cominciarono a dare risalto all’importanza della pubblica educazione e della cultura. In particolare Carnegie, immigrato scozzese che costruì una fortuna sull’acciaio, nel suo *Wealth* (1889) ribadì l’importanza di reinvestire parte dell’utile dei guadagni in una filantropia intelligente, per riuscire a risolvere alla radice i problemi sociali e contribuire così al progresso collettivo.

Si comincia a delineare la figura del filantropo moderno, che crede nella causa ed investe affinché questa sia realizzata.

Negli stessi anni altri imprenditori, come Johns Hopkins, Leland Stanford e John D. Rockefeller seguirono il suo esempio, gettando le basi per future fondazioni per

⁷ SUMMERFIELD P.J., “Relationship marketing: two case studies”. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3:3, 1998, 255-259.

⁸ ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Hank Rosso’s Achieving Excellence in Fundraising*. John Wiley & Sons, San Francisco 2003.

⁹ Valerio Melandri nel già citato *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi* fa risalire l’origine del fundraising all’uso di sollecitare donazioni presente in alcuni brani sacri ebraici, nel contesto della *Tzedaqà*, ‘beneficienza’.

la cultura (come nel caso della Rockefeller Foundation) oppure investendo nella creazione e nell'ampliamento di università e scuole.

L'incentivo decisivo alle azioni di filantropia fu un emendamento del codice di regolamentazione delle leggi fiscali del 1917, che prevedeva importanti sgravi fiscali per le donazioni.

Altra figura centrale nella filantropia per le arti fu Abraham Flexner, educatore e ricercatore dello staff della Carnegie Foundation e direttore della General Education Board, area legata al miglioramento dell'istruzione pubblica finanziata dalla Rockefeller Foundation, in carica dal 1917 al 1925. Dopo una conferenza con studiosi ed esperti di settore, Flexner capì che la scarsità di fondi stanziati dalle fondazioni per le arti erano in parte dovuti alla 'passività' degli studiosi stessi, poco reattivi nella raccolta fondi¹⁰. È proprio da queste riflessioni che Flexner plasmò la mission della General Education Board, cercando di equilibrare le donazioni in ambito umanistico rispetto a quello scientifico, e promuovendo borse di studio (specialmente per le fasce più fragili e marginali della popolazione) per migliorare e allargare l'apprendimento della storia e storia dell'arte.

Dagli anni Trenta in poi si affermarono le tre grandi fondazioni che, seppur con alcune variazioni, rimangono tuttora le maggiori finanziatrici di programmi culturali negli Stati Uniti e non solo.

Una di queste è la Rockefeller Foundation, che proseguì sulla strada pianificata da Flexner; fino al secondo dopoguerra stanziò ingenti capitali per incentivare la formazione nelle lingue e culture straniere, mentre all'estero i fondi vennero investiti nell'ampliamento della Biblioteca Bodleiana di Oxford, della Biblioteca Nazionale di Parigi e in interventi di restauro presso l'Università di Cambridge ed il British Museum.

Un'altra grande fondazione nata nello stesso periodo è la Ford Foundation, creata dalla Ford Motor Company nel 1936 e da subito indirizzata su programmi per il

¹⁰ Sull'operato di Flexner è interessante il documento disponibile online (non pubblicato) dalla Rockefeller Foundation:
<http://rockefeller100.org/files/original/f96b4b4a80b8f5fd7bb9fafcff04b35e.pdf>.

sostegno dell'educazione. Tra gli anni Cinquanta e gli anni Settanta, la Ford Foundation devolvé 1,1 miliardi di dollari all'istruzione superiore, di cui 75 milioni per migliorare le infrastrutture.

L'ultima nata in ordine cronologico è la Andrew W. Mellon Foundation, creata dalla fusione di due precedenti fondazioni nel 1969. Anche in questo caso, il supporto all'attività accademica e alla diffusione del sapere umanistico furono i cardini della *mission*.

Negli anni Sessanta, di pari passo con l'espandersi del settore non profit, crebbe anche la necessità di un organismo regolatore della raccolta fondi, tema caro soprattutto alle università e alle istituzioni che beneficiavano dei fondi erogati dalle grandi fondazioni.

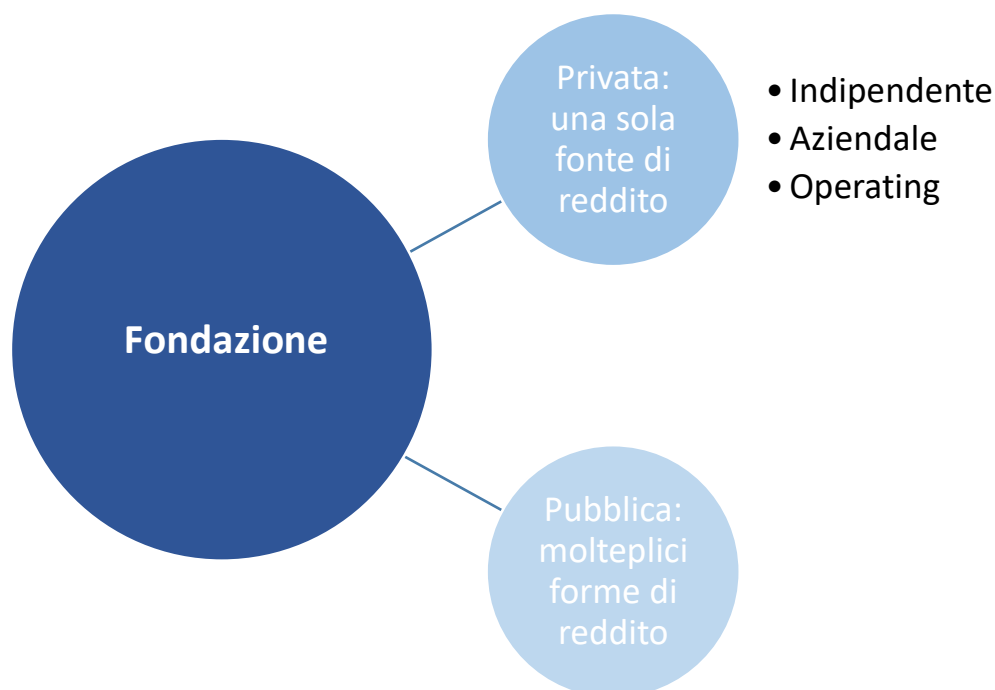
Un primo passo viene compiuto con la creazione della National Society of Fund Raisers (NSFR) nel 1960 a New York, poi divenuta Association of Fundraiser Professionals. Vi erano già delle organizzazioni simili in precedenza, ma solo a livello locale; ciò che mancava era un organo di coordinamento che promuovesse l'etica e l'importanza del fundraising in tutto lo stato.

È a partire dagli anni Ottanta che il panorama delle fondazioni si allarga, con la nascita di molti piccoli enti e la comparsa di altri due colossi della beneficenza: il J. Paul Getty Trust e il Packard Humanities Institute.

Dagli anni Novanta ad oggi, il numero delle fondazioni è in costante aumento, soprattutto quelle pubbliche. È bene specificare il diverso tipo di natura che le fondazioni possono avere negli Stati Uniti; nella figura sottostante si riporta la divisione tra fondazioni private e pubbliche.

Sono presenti tre tipi di fondazioni di origine privata, ovvero con una sola fonte di reddito. Se sono istituite da un singolo o da una famiglia sono chiamate indipendenti; solitamente, se implicano il diretto coinvolgimento del singolo o di membri della famiglia nella gestione, sono chiamate *family foundations*. Un esempio è la Andrew W. Mellon Foundation.

Figura 1.2: La ripartizione delle fondazioni statunitensi.



Fonte: SACCO P.L. (ed.), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi editore, Roma 2006.

Parliamo di fondazioni aziendali quando la nascita dell'ente si sviluppa all'interno di un'azienda e poi diviene un'organizzazione separata, come nel caso della Ford Foundation.

Quando invece la fondazione privata nasce con un obiettivo ben specifico, quale l'organizzazione e la gestione di attività interne, allora si parla di *operating foundation*, non obbligata a donare a terzi, ma con la possibilità di essere sollecitata a farlo. Un esempio è la J. Paul Getty Foundation, creata per gestire il Getty Museum e per promuovere le iniziative di sensibilizzazione alle arti visive, che nell'ultimo ventennio ha stanziato molteplici fondi per attività esterne all'organizzazione.

Se le fondazioni private possono avere queste tre diverse nature, quelle pubbliche sono più omogenee e si presentano come enti che possono ricevere fondi da privati cittadini, da aziende, da agenzie governative e da fondazioni private.

A differenza delle fondazioni private, che sono sempre *grant-makers* (che stanziavano fondi), le fondazioni pubbliche possono essere contemporaneamente *grant-seekers* (alla ricerca di fondi) e *grant-makers*.

È proprio con la nascita e l'aumento delle fondazioni pubbliche *grant-seeker* che il fundraising ha cominciato una progressiva professionalizzazione.

Negli anni Settanta, Rosso, esperto del settore non profit, fondò una delle prime scuole di fundraising 'scientifico', per dare una dignità professionale al ruolo del fundraiser. Dalla prima sede di San Francisco nel 1988 trasferì i corsi ad Indianapolis dove aveva appena fondato il Center on Philanthropy presso l'università locale. Il corso di fundraising venne pianificato con alcuni docenti dello stesso ateneo, provenienti da studi filantropici, riuniti assieme per dare importanza al settore non profit, allora considerato uno degli aspetti "più incompresi, non analizzato e non documentato sufficientemente"¹¹ della società americana.

Il centro è finanziato da una fondazione privata, la Lily Endowment ed è stato il modello per successive scuole di fundraising in tutto il mondo.

1.3 Il ciclo del fundraising

La raccolta fondi deve essere impostata in un'ottica di medio-lungo periodo, per incrementare l'efficienza e l'efficacia del fundraising¹². La pianificazione di tutte le fasi crea una struttura, più propriamente un ciclo, che serve a garantire la corretta programmazione della raccolta fondi del settore non profit.

Vi sono più schemi che rappresentano il ciclo del fundraising, esperti del settore come Mullin¹³ ne riportano una forma più essenziale, mentre Rosso lo esplicita, segnalando tutti i passaggi necessari.

¹¹ Tratto dal sito del Center on Philanthropy: <https://www.learningtogive.org/resources/center-philanthropy-indiana-university>.

¹² Il tema dell'efficienza del fundraising verrà trattato nel capitolo 2.

¹³ MULLIN R., *The Fundraising Cycle*. ICSA Publishing, Londra 1987.

Seguendo attentamente il ciclo del fundraising, l'ente non profit può verificare e valutare i risultati, essendo lo schema composto da una serie di operazioni ben definite che lasciano comunque spazio ad apportare variazioni, in linea con la struttura dell'organizzazione e con l'ambiente esterno. Maggiore sarà la pianificazione iniziale, migliori saranno gli esiti della campagna di raccolta fondi e si eviteranno errori comuni, come quello di chiedere la donazione in maniera troppo frettolosa. Le conseguenze di una richiesta anticipata, sono essenzialmente due: il rifiuto da parte del donatore di contribuire, oppure una donazione simbolica che non risulta né in linea con le esigenze dell'organizzazione né adeguata alla capacità potenziale di donare. Entrambi i risultati non sono quelli a cui aspira un ente non profit e sono controproducenti per un fundraiser. L'attività di fundraising non può essere mal impostata o improvvisata, deve invece essere pianificata in maniera strategica e condivisa sinergicamente con gli altri settori organizzativi dell'ente.

Il ciclo del fundraising, se seguito correttamente, previene queste ripercussioni e aumenta le possibilità per una migliore riuscita della campagna donazioni.

Il primo elemento da sottolineare del ciclo del fundraising è la sua denominazione; la sua natura ciclica è sottolineata dalle frecce che si susseguono tra un'azione e l'altra del modello. La complessità di gestire elementi di pura pianificazione, di analisi, e di azione è in capo al manager della campagna, che deve riuscire a coordinare la squadra di lavoro e i volontari tra le varie fasi.

Il secondo elemento è la stretta consequenzialità del ciclo, ogni singola azione ha la stessa importanza, e sminuire o tralasciare una di queste sequenze può portare ad inficiare il fine ultimo, il richiedere donazioni. A partire dalla prima fase denominata "pianificazione: esaminare la buona causa", seguono, in senso orario, tredici fasi. Il ciclo del fundraising si 'conclude' infine con il sollecito delle donazioni. La conclusione è simbolica, perché questa azione non segna solo la fine della campagna di raccolta, ma anche l'inizio di una successiva pianificazione e fidelizzazione dei donatori. Nella figura viene illustrato graficamente il ciclo del fundraising.

Di seguito le quattordici fasi in dettaglio¹⁴.

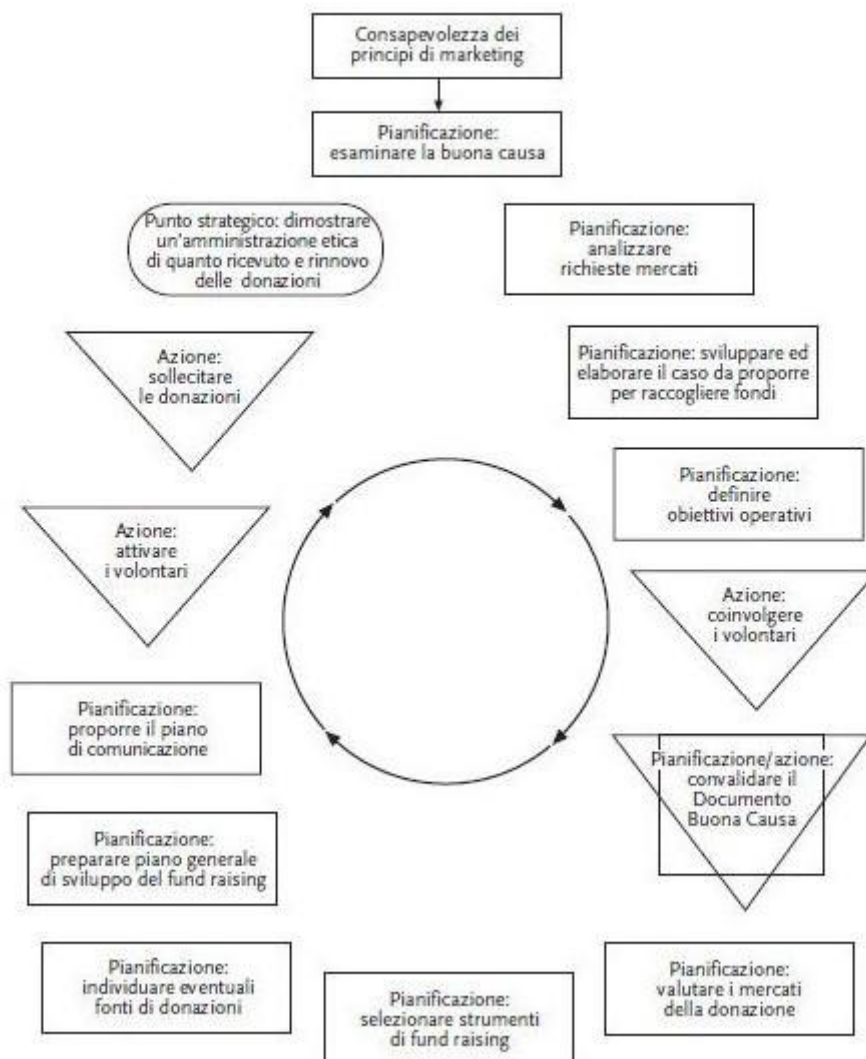
La prima fase, “pianificazione: esaminare la buona causa” consiste nella pianificazione del documento di buona causa (DBC) dell’organizzazione non profit. La buona causa è il cuore del fundraising, il documento che racchiude tutte le possibili motivazioni affinché il donatore scelga l’ente. Obiettivi, metodo di lavoro e principi sono qui elencati. La buona causa è la carta di identità di ogni organizzazione, e illustra al donatore le modalità dell’operato e le potenziali ricadute benefiche sulla società. La buona causa deve rispondere alle possibili domande del donatore, sull’emergenza o sul problema sociale alla base della *mission*, sui programmi dell’organizzazione e sui benefici che gli stessi donatori posso ricevere.

La fase successiva è l’analisi della richiesta dei mercati, ovvero indagare se la buona causa potrebbe soddisfare la domanda di potenziali donatori o *grant-makers*. La legittimazione del mercato è fondamentale per il fundraising, la parziale incomprensione o peggio, la non conoscenza delle proposte dell’organizzazione, mettono a serio rischio il risultato della campagna. Il fundraising, e quindi la possibilità di raggiungere gli obiettivi, sarà tanto di successo quanto il donatore appoggerà le esigenze comunitarie identificate dal documento della buona causa.

Dopo un’attenta analisi del mercato della donazione, l’organizzazione può procedere allo sviluppo e all’elaborazione del caso da proporre per raccogliere fondi, ovvero il documento che pianifichi il fabbisogno economico. La pianificazione finanziaria è finalizzata al conseguimento degli obiettivi, seguendo tempi di sviluppo di medio e lungo periodo.

¹⁴ Le informazioni qui riportate sono tratte da: MELANDRI V., SEILER L.T., *Sviluppare il caso per la raccolta fondi: come scrivere il documento essenziale per realizzare un programma di fundraising efficace*. Edizioni Philanthropy, Forlì 2007.

Figura 1.3: Il ciclo del fundraising.



Fonte: MELANDRI V., ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*. Etas, Milano 2013.

La pianificazione finanziaria viene elaborata parallelamente alla pianificazione programmatica dell'organizzazione, analizzando i fondi già a disposizione e la loro distribuzione. Questa sezione del ciclo del fundraising è particolarmente importante e spesso viene confusa con l'analisi della buona causa. In realtà la pianificazione dà una giustificazione agli obiettivi e alla *mission* dell'organizzazione. La buona causa esprime i valori fondanti e le esigenze sociali o umane che l'ente intende aiutare, mentre il caso espone i motivi per cui il

donatore dovrebbe scegliere quella specifica organizzazione. Per redigere questo documento solitamente partecipano anche un gruppo selezionato di volontari e di grandi donatori, che riescono a condizionare la raccolta fondi. È evidente che la necessità di attrazione delle donazioni sia vitale per portare a termine gli obiettivi, ed è per questo che in questa fase i principi del marketing avranno una parte preponderante.

Stabilito il caso da proporre per la raccolta fondi, l'organizzazione passa a definire gli obiettivi operativi, per tradurre in maniera pratica i propositi descritti nella buona causa. Gli obiettivi operativi devono essere realistici, realizzabili con i fondi ed i mezzi già in possesso o da ottenere, per risultare credibili agli occhi del mercato. L'acronimo usato da Rosso per definire l'obiettivo operativo è SMART: Specific, Measurable, Achievable, Resultsoriented, Time-determined. Specifico, misurabile, raggiungibile, orientato ai risultati e limitato nel tempo¹⁵.

La fase successiva è quella di coinvolgere i volontari, la prima vera azione dopo le tre fasi di pianificazione. I volontari sono essenziali per ogni campagna di fundraising, efficaci soprattutto nel coinvolgimento di altri volontari nella campagna, specialmente nel faccia a faccia. Il documento di buona causa e il suo finanziamento devono essere conosciuti e approvati dalla base dell'organizzazione, i volontari. È bene quindi coinvolgere un gruppo selezionato già nelle prime fasi, per ottenere un'ulteriore legittimazione e una maggiore sollecitazione rispetto agli altri volontari.

Il ciclo prosegue con la convalida del documento di buona causa, che si concretizza con le fasi precedenti. L'utile di lungo termine, individuato nell'elaborazione del caso, viene scomposto nel fabbisogno annuale. Parallelamente, la programmazione finanziaria, già iniziata nelle fasi precedenti, continua con la notazione e la previsione delle entrate e delle uscite, fondamentali per il piano programmatico. In questa sezione si valuta anche la capacità del mercato di assorbire le richieste dell'organizzazione. Le probabili fonti di donazioni sono le persone fisiche, le

¹⁵ MELANDRI V., ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Il libro del fund raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*. Etas, Milano 2013.

aziende, le fondazioni *grant-makers*, le associazioni e gli enti pubblici. Maggiore è la diversificazione tra le fonti, minore è il rischio che l'organizzazione non profit rimanga intrappolata in una situazione sfavorevole.

La pianificazione prosegue con la scelta degli strumenti da usare nella campagna di raccolta fondi. A seconda del mercato individuato, il fundraiser e i volontari useranno il metodo più adeguato. Per strumenti del fundraising intendiamo eventi, telemarketing sociale, mailing, incentivi, richieste a fondazioni o enti pubblici, sollecitazioni personalizzate e banner di pubblicità sui siti internet. Nel caso il mercato dell'organizzazione sia diversificato, è possibile che più o tutti i metodi vengano messi in campo. Accanto alla scelta degli strumenti vi è anche la selezione delle strategie da applicare. L'organizzazione può optare tra diversi tipi di raccolta: annuale, straordinaria, di capitali, di grandi donazioni e le acquisizioni di fondi da *grant-makers*. Un valido programma di fundraising sceglierà gli strumenti e le strategie adeguate al proprio mercato e ne testerà l'efficienza rispetto al rapporto costo-beneficio, utilizzando valide metodologie di misurazione.

La fase successiva rientra sempre nella sfera della pianificazione e consiste nell'individuazione di eventuali fonti di donazione. In questo passaggio i potenziali donatori vengono individuati e segmentati in caselle di appartenenza secondo tre criteri: il legame già esistente con l'organizzazione, la possibilità di donare conformemente a quanto richiesto e la vicinanza ai valori e agli obiettivi enunciati nel DBC. Un'ulteriore classificazione dividerà le liste di donatori in base al mercato di appartenenza o la suddivisione sarà quindi tra persone fisiche, aziende e fondazioni *grant-makers*. Anche in questa fase, sono fondamentali il monitoraggio e la valutazione in un'ottica di medio-lungo periodo, tramite l'aggiornamento periodico delle liste.

Il passaggio successivo è particolarmente importante, in quanto si tratta della preparazione del piano generale di sviluppo del fundraising. Il piano struttura formalmente le analisi svolte sino a questo punto, delineando i tempi tecnici, i metodi e le strategie da applicare, i fondi necessari ad ogni singolo progetto e i ruoli del personale, sia volontario che retribuito.

La raccolta fondi di successo si basa sulla piena comprensione della *mission* e del DBC, e su come i valori fondanti dell'organizzazione sono recepiti dal donatore. La sezione della comunicazione permette di veicolare il messaggio dell'organizzazione e quindi di arrivare ai donatori. La comunicazione del fundraising è articolata in due piani, quello razionale, basato sulle informazioni dettagliate del progetto e del DBC, e quello emozionale che, illustrando i possibili benefici, appartiene alla sfera più intima dei sentimenti. Una comunicazione efficace è biunivoca e permette lo scambio di valori e idee tra ente e donatore e viceversa.

Il volontario è una delle figure cardine dell'organizzazione, sia per il lavoro svolto sia per la ricaduta d'immagine nella società. È a questo punto che il fundraiser attiva i volontari per la richiesta di donazioni. Nel settore non profit non esiste sollecitazione più efficace di quella del volontario, che si impegna in prima persona per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione di cui fa parte.

A questo punto del ciclo del fundraising si arriva al culmine del lavoro svolto, la sollecitazione delle donazioni. È probabile che alcuni fondi siano già pervenuti durante le fasi precedenti, per azione dei volontari o del personale retribuito, ma è comunque importante che questo passaggio non venga omissis. In questa fase è necessario che alcuni donatori e fundraiser vadano personalmente a richiedere una donazione, utilizzando la tecnica del face to face. L'esempio di coloro che hanno già donato e la possibilità di avere informazioni sulle fasi precedenti di pianificazione è uno degli stimoli migliori per attirare nuovi donatori.

Il sollecito delle donazioni non rappresenta la fine del percorso della raccolta fondi, bensì l'inizio di un nuovo ciclo. L'organizzazione ha il dovere di amministrare eticamente le donazioni, dando prova di trasparenza e accuratezza. Senza un'amministrazione etica, l'organizzazione perderebbe la fiducia da parte del donatore, una delle basi dello scambio del fundraising. Un altro elemento che potrebbe inficiare le nuove donazioni e ridurre i rinnovi è il mancato ringraziamento. Ogni organizzazione dovrebbe provvedere a saldare il rapporto con i donatori con adeguate forme di riconoscimento.

1.4 Il ruolo del fundraiser

Il fundraiser professionista è una figura che sta riscontrando sempre più successo nel mondo del non profit. Dagli anni Settanta ad oggi la domanda di esperti del settore è in continua crescita, grazie anche al diffondersi di scuole professionalizzanti all'interno di università e centri di istruzione superiore ¹⁶.

Il fundraiser non è banalmente un 'magnete' per i fondi, bensì deve saper veicolare l'intero sistema dell'organizzazione al mondo esterno, cercando il dialogo con il donatore. È fondamentale quindi che il fundraiser sia cosciente dei documenti di base dell'organizzazione e che sia parte della gestione manageriale dell'ente. Così come l'ufficio marketing è una componente essenziale per una qualsiasi azienda profit, lo stesso accade con la raccolta fondi nel settore non profit.

Riprendendo le parole di Rosso, il fundraiser è "servo del non profit"¹⁷, il suo compito quindi è di creare il collegamento tra l'ente e i donatori, gestendo una fitta serie di fasi, già illustrate nel paragrafo precedente. Il ciclo del fundraising ha messo in luce le abilità che il fundraiser deve destreggiare: capacità di analisi dei mercati, coordinamento del personale (volontario o non volontario), esperienza di marketing. La professionalità del fundraiser cresce grazie agli obiettivi di donazioni portati a termine e grazie al rapporto di fiducia che si instaura con il donatore e il team di volontari.

Importante è la questione etica che è al centro dell'attenzione di molte associazioni di settore, tra cui la già citata AFP. L'associazione propone dal 1964 un codice etico adottato dai suoi membri, con pene previste in caso di trasgressione. È interessante notare come al punto ventuno sia indicato il divieto di accettare compensi che prevedano una percentuale sulla donazione¹⁸. Si apre qui una

¹⁶ Per approfondire il tema del progressivo aumento della specializzazione del fundraiser si veda, BLOLAND H., TEMPEL E., "Misuring professionalism", *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 43:2, 2004, 5-20.

¹⁷ ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Hank Rosso's Achieving Excellence in Fundraising*. John Wiley & Sons, San Francisco 2003.

¹⁸ Il punto 21 del codice etico riporta: «[Members shall] not accept compensation or enter into a contract that is based on a percentage of contributions; nor shall members accept finder's fees or

questione dibattuta e recentemente studiata¹⁹. Per molti anni c'è stato un alone di pregiudizio che non rendeva accettabile che un professionista potesse venire pagato nel settore non profit. Tuttavia, negli ultimi due decenni, la situazione sta cambiando. Sempre più frequentemente, soprattutto nelle grandi organizzazioni, vengono proposte ai fundraiser dei compensi basati sulle percentuali delle donazioni, comportamento considerato non etico dalla maggior parte delle associazioni di settore²⁰. La tendenza è quella di importare aspetti dell'azienda profit nel terzo settore.

Il ruolo del fundraiser, che deve cercare un equilibrio tra organizzazione e donatori, è in rapida espansione ed evoluzione.

contingent fees». Tratto dal sito dell'AFP:
<http://www.afpnet.org/Ethics/EnforcementDetail.cfm?ItemNumber=3261>.

¹⁹ MESCH D.J., ROONEY P.M., "Determinants of Compensation: A Study of Pay, Performance, and Gender Differences for Fundraising Professionals". *Nonprofit Management & Leadership*, 18:4, 2008, 435-463.

²⁰ *Ivi*, p. 459.

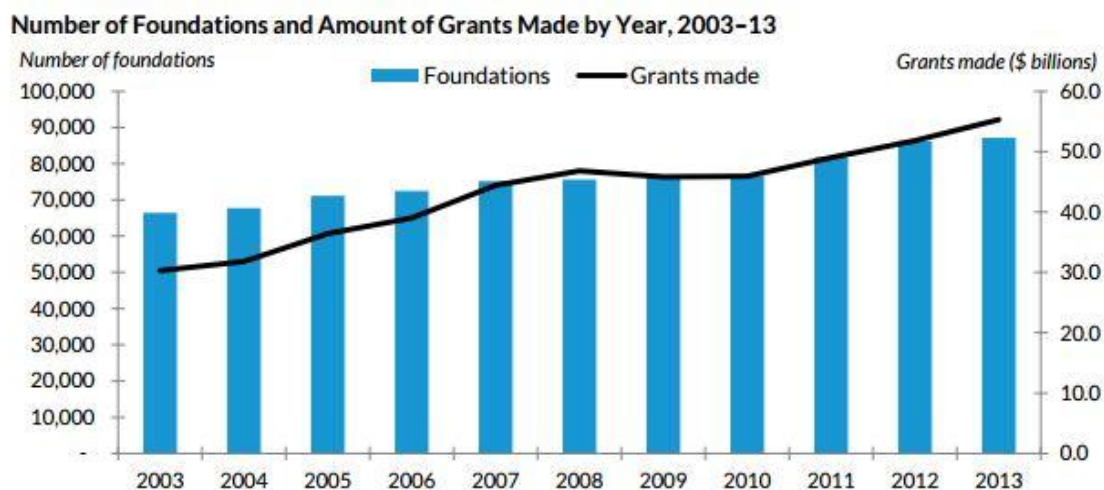
Capitolo 2: Efficienza del fundraising

2.1 L'importanza di misurare l'efficienza del fundraising

La misurazione dell'efficienza della raccolta fondi è uno strumento essenziale per un'organizzazione senza scopo di lucro, in quanto consente di valutare l'andamento della gestione dell'ente. Diviene così un elemento fondamentale per gli amministratori e per gli stakeholder, capaci di monitorare la direzione dell'organizzazione supportata.

Il rapporto del 2015 del National Center for Charitable Statistics (NCCS) evidenzia che le organizzazioni non profit statunitensi iscritte all'Internal Revenue Service (IRS) nell'anno 2013 sono state circa 1.4 milioni, componendo il 5.4% del prodotto interno lordo del Paese²¹.

Figura 2.1: Numero di fondazioni e ammontare dei fondi raccolti, 2003-2013



Fonte: rapporto 2015 NCCS, dal sito: www.urban.org.

²¹ Il rapporto del NCCS è pubblicato online a cura di: MCKEEVER B.S., *The nonprofit sector in brief: Public charities, giving and volunteering*, Urban Institute, 2015. Scaricabile dal link: <http://www.urban.org/research/publication/nonprofit-sector-brief-2015-public-charities-giving-and-volunteering>.

Nello stesso rapporto è interessante il focus sulle fondazioni, realizzato con il contributo del Foundation Center²².

Come si evince dalla figura 2.1, il numero delle fondazioni sono in continua crescita, dopo un periodo di stagnazione a seguito della crisi globale del 2008.

La continua crescita nel settore non profit, rende il fundraising uno strumento essenziale per la sopravvivenza di un'organizzazione.

Da uno studio di Andreoni e Payne²³ emerge che le persone donano spesso perché viene chiesto loro di farlo; se non ci fosse l'esplicita domanda (attraverso la raccolta fondi) il loro desiderio di donare rimarrebbe inespresso. La comunicazione veicolata da un'organizzazione è importante anche per il secondo aspetto legato alla donazione e individuato nello stesso studio: a differenza di quanto riportato in molta letteratura del settore, il donatore non ha un'informazione completa sul numero delle organizzazioni attive. È chiaro che solo attraverso un'opportuna comunicazione del profilo dell'ente e un'attenta sollecitazione, il fundraising potrà essere positivo.

L'efficienza del fundraising diventa un aspetto fondamentale della gestione manageriale di un'organizzazione, e come si vedrà nei paragrafi seguenti, è uno degli elementi presenti nella valutazione complessiva dell'ente, secondo le associazioni di rating o watchdog qui presentate.

Secondo David Yi²⁴ vi sono alcuni fattori che possono inficiare l'efficienza del fundraising, quali la grandezza (numero di dipendenti e volontari, espansione territoriale, capitale a disposizione), i fondi pubblici e la ratio dei costi della raccolta fondi.

Studiando la crescita di un'impresa profit, Jovanovic²⁵ sostiene che le imprese più grandi sono anche quelle più efficienti globalmente, poiché le aziende di grandi

²² Il Foundation Center è un'organizzazione non profit nata nel 1956, con lo scopo di diffondere la conoscenza sulla filantropia. È uno degli organi d'informazione primaria sul mondo delle fondazioni statunitensi ed internazionali.

²³ ANDREONI J., PAYNE A., "Do government grants to private charities crowd out giving or fundraising?". *American Economic Review*, 93, 2003, 792–812.

²⁴ YI D.T., "Determinants of Fundraising Efficiency of Noprofit Organizations: Evidence from US Public Charitable Organizations". *Managerial and Decision Economics*, 31, 2010, 465-475.

²⁵ JOVANOVIC B., "Selection and the evolution of industry". *Econometrica*, 50:3, 1982, 649–670.

dimensioni tendono ad espandersi e a sopravvivere, mentre quelle inefficienti sono stagnanti oppure escono dal mercato. La spiegazione può essere trovata nella forte posizione di mercato, che le aziende più estese tendono ad avere e dal beneficio derivato dall'economia di scala.

La dimensione organizzativa è importante anche per gli enti non profit e ha lo stesso effetto analizzato da Jovanovic per le imprese profit, anche se con fattori diversi. Le grandi organizzazioni godono di una visibilità maggiore e vengono percepite come più mature, il che aumenta la possibilità di ricevere aiuti da potenziali donatori. È stato osservato che spesso i donatori scelgono un'organizzazione in base all'età ed alla grandezza²⁶, rispetto a competitor di minori dimensioni e in base ad una più elevata efficienza organizzativa. In altre parole, la grandezza di un ente avvantaggia la raccolta fondi, grazie alla familiarità del nome e alla possibilità di finanziare campagne di fundraising più capillari.

L'aspetto relativo ai fondi pubblici è al centro di numerose pubblicazioni²⁷ che esaminano come l'apporto di aiuti governativi ad un'organizzazione possa inficiare l'efficienza del fundraising della stessa. Il risultato di questi studi dimostra che si verifica, seppur parzialmente, il *crowding-out effect*²⁸. Infatti il donatore considera il sussidio governativo (finanziato dalle tasse) come sostituto della propria donazione, riducendo così le donazioni private all'organizzazione. Andreoni e Payne²⁹ hanno suggerito che il crowding-out accade poiché i sussidi pubblici hanno un effetto negativo sull'efficienza del fundraising di un'organizzazione. Questo si verifica perché le donazioni da parte dei privati sono il risultato di molteplici azioni di fundraising e hanno un peso sia in termini di lavoro che di denaro investito. In altre parole, l'aiuto governativo tende a ridurre

²⁶ WEISBROD B., *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press, Cambridge (USA) 1988.

²⁷ Sull'argomento si veda, ad esempio, ANDREONI J., PAYNE A., "Do government grants to private charities crowd out giving or fund-raising?". *American Economic Review*, 93, 2003, 792–812.

BROOKS A.C., "Do government subsidies to nonprofits crowd out donations or donor?". *Public Finance Review*, 31, 2003, 166–179.

²⁸ ABRAMS B.A., SCHITZ M.D., "The 'crowding-out' effect of governmental transfers on private charitable contributions.". *Public Choice*, 33:1, 1978, 29-39.

²⁹ ANDREONI J., PAYNE A. *Ibidem*.

l'impegno nel fundraising di un'organizzazione non profit, andando ad inficiare negativamente l'efficienza della raccolta fondi.

L'ultimo fattore studiato da Yi è il rapporto del fundraising sulle spese. La raccolta fondi è un'attività costosa che richiede lavoro (salari o compensi per consulenti) e materiali specifici (brochure, mailing, spedizioni). È importante valutare quanto ogni organizzazione investe nei materiali, misurato per dollaro speso sui salari e sugli stipendi dei dipendenti o collaboratori che si occupano della campagna di raccolta fondi. Se il rapporto tra l'efficienza del fundraising e i costi relativi è negativo, significa che l'organizzazione che utilizza il personale in maniera proficua ha anche una maggiore efficienza di raccolta fondi. Il risultato di tale rapporto aiuta i manager a meglio allocare i fondi preposti al fundraising, avvantaggiando il personale oppure il materiale specifico.

Altri studiosi³⁰ hanno trovato una relazione positiva tra le donazioni all'organizzazione e il costo del fundraising; più l'ente investe nella raccolta fondi, maggiori sono le donazioni che potrà ottenere. Tale tesi è supportata anche nel settore delle organizzazioni culturali: maggiori saranno gli investimenti dedicati alla raccolta dei fondi, migliore sarà il risultato in termini di fundraising rispetto ad enti che hanno investito meno.

In particolare Weisbrod and Dominguez (1986) hanno modellizzato la decisione di donare come una funzione delle spese per il fundraising dell'anno precedente, del prezzo (il costo per un donatore nell'acquistare un dollaro di output dell'ente), dell'età dell'organizzazione e dell'interazione tra età e costi del fundraising. Il modello presume che la variazione nel livello di donazioni dipenda solo dalla volontà del donatore di aiutare uno specifico ente. Si riporta qui di seguito la relazione che lega le donazioni di un ente i alle variabili indipendenti

³⁰ TINKELMAN D., "Factors Affecting the Relation Between Donations to Not-for-Profit Organizations and an Efficiency Ratio". *Research in Government and Nonprofit Accounting*, 10, 1999, 135-161.

DOMINGUEZ N.D., WEISBROD B.A., "Demand for Collective Goods in Private Nonprofit Markets: Can Fundraising Expenditures Help Overcome Free-Rider Behavior?". *Journal of Public Economics*, 30:1, 1986, 83-96.

rappresentanti il costo del fundraising, il prezzo, l'età e il coefficiente della reputazione.

$$\ln DON_i = \beta_0 + \beta_1 \ln FUND_{-1i} + \beta_2 \ln PRICE_i + \beta_3 AGE_i + \beta_4 AGE_i \times \ln FUND_{-1i} + u_i.$$

La variabile dipendente ($\ln DON_i$) è data dal logaritmo naturale del totale delle donazioni ricevute da un'organizzazione i (espresso in dollari). Le variabili indipendenti sono date dal logaritmo ($\ln FUND_{-1i}$) dei costi del fundraising dell'organizzazione i , dal logaritmo ($\ln PRICE_i$) che misura il costo dell'acquisto, da parte di un donatore, di un dollaro di output (ovvero i soldi spesi dell'ente per completare la mission) dell'ente i , dall'età dell'organizzazione non profit i (AGE_i) e da ultimo dal prodotto di età e costi del fundraising, che dovrebbe 'valutare' la reputazione (*goodwill*) costruitasi negli anni.

La comunicazione tra l'organizzazione e il potenziale donatore è fondamentale ed è capace di modificare l'efficienza del fundraising, come emerge dallo studio di Linda Parsons³¹.

Da uno studio sul campo condotto attraverso l'invio di una lettera per la raccolta fondi ad un campione casuale di donatori, si evidenzia che l'inserimento di informazioni finanziarie sull'ente mutano chiaramente le prestazioni della campagna. Nel settore non profit il donatore si aspetta che il proprio contributo sia usato per massimizzare il beneficio della mission; qualora i donatori siano insicuri sull'efficacia e l'efficienza della gestione dei fondi da parte dell'organizzazione, le donazioni potranno diminuire (Parsons valuta che l'asimmetria informativa nel terzo settore abbia un effetto negativo sull'efficacia del fundraising). Al contrario, i fundraiser che comunicheranno i valori di efficienza ed efficacia della gestione organizzativa, tenderanno ad avere risultati positivi nella campagna di raccolta fondi. Le informazioni finanziarie aumentano il tasso di risposta dei vecchi donatori (tre volte superiore) e dei nuovi.

³¹ PARSONS L.M., "The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations". *Behavioral research in accounting*, 19:1, 2007, 179-196.

Il provvedere a informare il donatore attraverso la comunicazione dei dati sull'efficienza globale dell'amministrazione di un'organizzazione non porta invece a sensibili cambiamenti nell'ammontare delle donazioni ricevute, per i donatori che prediligono le organizzazioni culturali. Come osservato dagli studi empirici di Grizzle³² i donatori nel settore culturale, scelgono l'ente da sostenere non in base all'efficienza amministrativa, bensì a quella del fundraising, e a come la campagna di raccolta fondi viene portata avanti.

Il risultato è interessante non solo per i fundraiser e l'amministrazione degli enti, ma anche per le associazioni di rating, i cosiddetti *watchdog*, che tendono a dare particolare rilievo alle performance finanziarie delle organizzazioni.

2.2 I watchdog degli enti non profit statunitensi

Le associazioni di rating delle organizzazioni non profit americane si propongono di dare informazioni al donatore sull'efficienza amministrativa e fiscale delle organizzazioni non profit valutate, al fine di rendere più consapevole la scelta dell'ente e di rendere più trasparente il mondo della filantropia. Si tratta di un fenomeno interessante ed in rapida espansione, di cui tratteremo per poter fare delle considerazioni finali sui metodi di valutazione dell'efficienza del fundraising. Su internet è possibile trovare il dettagliato rendiconto dei costi e dei ricavi di ogni organizzazione non profit registrata negli Stati Uniti, si tratta dell'Internal Revenue Service (IRS), un modello fiscale obbligatorio³³. La visione dei modelli è gratuita, ma la maggior parte dei donatori trova ostica la complicata serie di dati pubblicati. Per questo motivo, le associazioni di rating provvedono ad analizzare i dati dell'IRS e a contestualizzarli in categorie di punteggio più comprensibili.

³² GRIZZLE C., "Efficiency, stability and the decision to give to nonprofit arts and cultural organizations in the United States". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20:3, 2015, 226-237.

³³ Le organizzazioni non profit devono compilare il modello 990 IRS. Si parlerà più approfonditamente dell'IRS nel paragrafo 4.3.

Di seguito diamo una breve presentazione delle piattaforme di rating più diffuse: Wise Giving Alliance, CharityWatch, mentre alla piattaforma Charity Navigator è dedicato il paragrafo 2.3.

La Wise Giving Alliance (WGA) è l'erede del Philanthropic Advisory Service, servizio dedicato alla filantropia dalla Better Business Bureau (BBB), organizzazione non profit in difesa dei consumatori presente negli Stati Uniti e Canada dal 1912. Il BBB ha un piano di valutazione per il non profit dal 1974, mentre la Wise Giving Alliance nasce nel 2003, dalla fusione del Philanthropic Advisory Service e del National Charities Information Bureau.

Ad oggi, il sito WGA³⁴ ha all'attivo 1'300 organizzazioni valutate, ma è a livello locale che la WGA è fortemente radicata. Più della metà dei suoi 112 Better Business Bureau sparsi tra i due stati (USA e Canada), producono report su 10'000 associazioni locali o rami federali di organizzazioni internazionali.

La mission della WGA è quella di aiutare i cittadini nel compiere un'informatata e consapevole scelta di donazione e di promuovere alti standard di condotta per le organizzazioni che richiedono il supporto dalla popolazione.

Nella propria mission, la WGA, riporta più volte che l'obiettivo non è quello di classificare gli enti non profit, bensì solo quello di assistere i donatori. In realtà, come le altre associazioni di rating, anche la WGA ha coniato standard e valutazioni, svolte e presentate in maniera gratuita sia per le organizzazioni sia per i donatori. Molto spesso sono proprio le associazioni che si candidano per la valutazione presso il Better Business Bureau di riferimento. Per gli enti che rispettano le "BBB Charity Standards" c'è la possibilità, pagando un'imposta alla stessa WGA, di apporre il marchio "BBB Accredited Charity Seal" nel sito dell'ente valutato e nei materiali per il fundraising. Il marchio non è di poco peso, poiché influisce positivamente sulla ricaduta delle donazioni, come riporta Margareth Sloan³⁵.

³⁴ Dati ripresi dal sito della WGA: <http://www.give.org>.

³⁵ SLOAN M.F., "The Effects of Nonprofit Accountability Ratings on Donor Behavior". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38:2, 2009, 220-236.

La valutazione di un'organizzazione si basa su venti aspetti, che comprendono la governance generale, l'efficacia nel portare a termine la mission, il fundraising e il materiale informativo. Per ogni requisito, la WGA assegna una spunta se positivo, una croce se negativo e un punto esclamativo se il requisito non può essere verificato. Alla fine, pubblica il resoconto in un semplice formato grafico nella scheda dell'organizzazione analizzata.

Nella tabella che segue (2.2), sono riportati i venti requisiti, con una breve descrizione per ciascuno di essi, riportati dal sito della WGA.

Tabella 2.1: I venti requisiti del BBB Charity Standards.

Governance	1. Controllo del CdA	Efficienza del CdA, che effettua controlli regolari sull'andamento dell'organizzazione e sullo staff.
	2. Grandezza del CdA	L'organizzazione dovrebbe avere un minimo di 5 persone votanti nel CdA
	3. Riunioni del CdA	L'organizzazione dovrebbe indire almeno 3 riunioni plenarie, con tutto il CdA.
	4. Compensi del CdA	Il CdA non deve avere più di una persona salariata (o il 10%) e votante nel CdA.
	5. Conflitto d'interessi	Evitare qualsiasi forma di conflitto d'interessi nel CdA.
Valutazione dell'efficacia	6. Policy d'efficacia	Ogni due anni l'organizzazione dovrebbe rivedere la policy sull'efficienza e la performance.
	7. Report sull'efficacia	Il report scritto della policy sull'efficacia.
Finanze	8. Programma dei costi	Almeno il 65% del totale dei costi dovrebbe essere investito nei programmi.
	9. Costi del fundraising	Non oltre il 35% dei contributi della raccolta fondi dovrebbe essere reinvestito in fundraising.
	10. Fondi accumulati	Evitare di accumulare fondi che potrebbero essere investiti nella mission.
	11. Audit Report	Rendere disponibile un report finanziario annuale e certificato.
	12. Scomposizione dettagliata dei costi	Scomporre il report nella serie dettagliata dei costi (salari, fundraising, etc.).

	13. Reporting accurato dei costi	Accuratezza nella scomposizione dei costi.
	14. Piano budget	Il piano budget dev'essere approvato annualmente dal CdA.
Fundraising e info	15. Materiali veritieri	Il materiale per il fundraising dev'essere veritiero e trasparente.
	16. Report annuale	Report annuale sui programmi svolti e in corso.
	17. Divulgazione online	Sul sito web delle organizzazioni devono essere presenti sia i dati sulla mission sia quelli finanziari.
	18. Privacy del donatore	L'organizzazione deve prestare la massima cura ai dati sensibili del donatore.
	19. Trasparenza sulla politica marketing	La politica di trasparenza sull'eventuale vendita di prodotti per finanziare i programmi.
	20. Reclami	Risposta ad eventuali richiami dei BBB locali.

Fonte: (traduzione propria) WGA (www.give.org/for-donors/the-care-we-put-into-our-reports).

Gli standard non sono esenti da critiche, in special modo i punti riguardanti i costi del fundraising. Come hanno osservato Bhattacharya e Tinkelman³⁶ il tetto del 35% del punto 9 è limitante soprattutto per le organizzazioni più piccole (con contributi ricevuti inferiori a \$1 milione); di questo gruppo, solo il 13% supera il limite stabilito. Due sono le ragioni che favoriscono le organizzazioni con contributi maggiori. Un ente con un fundraising di successo avrà un bacino di donazioni maggiori rispetto alle organizzazioni con una raccolta fondi più modesta; dai dati quindi apparirà una correlazione positiva tra il totale delle donazioni e i costi del fundraising. La seconda ragione, già evidenziata dagli studi di Weisbrod (1988), riguarda il beneficio connesso alle economie di scala nella campagna di fundraising.

³⁶ BHATTACHARYA R., TINKELMAN D., "How Tough are Better Business Bureau/Wise Giving Alliance Financial Standards?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38:3, 2009, 467-489.

Un'altra associazione di rating è la CharityWatch, fondata più di venti anni fa dall'American Institute of Philanthropy (AIP), che si definisce "l'associazione di controllo più indipendente e risoluta d'America"³⁷. CharityWatch non intende solo valutare un'organizzazione con formule "semplicistiche o automatiche"³⁸ ma anche fare luce su eventuali abusi o mancanze da parte delle organizzazioni non profit, scandagliando l'efficienza con cui vengono allocati i fondi. CharityWatch si pone in maniera aggressiva nei confronti delle altre organizzazioni di rating, ree di 'superficialità' nella lettura dell'IRS; con le parole del presidente e fondatore Daniel Borochoff, "dovete chiedervi perché le altre [le competitor] non stanno vedendo le stesse brutte cose che stanno accadendo coi numeri ad alcune di queste organizzazioni non profit"³⁹.

La presentazione di CharityWatch mette in luce un problema sollevato da molti studiosi⁴⁰, ovvero il limite dell'uso del modello IRS come unico parametro per valutare un'organizzazione. Alcuni dati, come i costi per il fundraising, possono essere manipolati dalle organizzazioni, per avere delle valutazioni più positive. Un esempio di manipolazione è il costo del telemarketing, utile strumento di fundraising, a volte registrato nel settore per l'educazione e l'informazione.

A differenza della WGA, CharityWatch non permette che la propria valutazione venga usata a scopi promozionali con il pagamento di una tariffa, né che le organizzazioni valutate supportino in alcun modo la stessa associazione, che si basa al 95% su piccole donazioni individuali.

Per la valutazione, CharityWatch utilizza un sistema incrociato di dati, avvalendosi dei dati certificati del Certified Public Accountants e dei modelli IRS.

³⁷ «CharityWatch [...] is America's most independent, assertive charity watchdog». Tratto dal sito di CharityWatch: <https://www.charitywatch.org/>.

³⁸ « [CharityWatch does not merely repeat what a charity reports] using simplistic or automated formulas». *Ivi*.

³⁹ «You have to ask yourself why the other [rating organizations] aren't seeing the same really bad things going on with the numbers at some of these charities». Tratto da: LOWELL S., TRELSTAD B., MEEHAN B., "The rating game. Evaluating three groups that rate the charities". *Stanford Social Innovation Review*, 12 (Summer), 2005, pubblicazione online.

⁴⁰ Sull'argomento, GORDON, T.P., KNOCK, C.L., NEELY, D.G., "The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test". *Journal of accounting and public policy*, 28:6, 2009, 469-484.

L'organizzazione dà importanza anche a dati che potrebbero cambiare l'efficienza complessiva dell'ente valutato, ovvero le donazioni materiali. Soprattutto per le organizzazioni in ambito medico, che possono ricevere stock di medicinali e attrezzature, viene calcolato il prezzo di mercato e inserito nella valutazione come donazione. CharityWatch valuta l'efficienza globale, con un range da A+ a F. La valutazione è in base alla percentuale di realizzazione del programma, congiunto al costo per raccogliere 100\$ è riportato nella tabella 2.2.

Tabella 2.2: Parametri di valutazione di CharityWatch.

Programma %	Costo per raccogliere 100\$	Rating dell'efficienza	
90-100%	\$0 - 4	A+	Eccellente
80 - 89%	\$5 - 11	A	
75 - 79%	\$12 - 15	A-	
72 - 74%	\$16 - 19	B+	Buono
68 - 71%	\$20 - 26	B	
65 - 67%	\$27 - 30	B-	
61 - 64%	\$31 - 33	C+	Discreto
56 - 60%	\$34 - 37	C	
50 - 55%	\$38 - 40	C-	
36 - 49%	\$41 - 59	D	Non soddisfacente
0 - 35%	\$60 - 100	F	Insufficiente

Fonte: (traduzione propria) CharityWatch (www.charitywatch.org/about-charitywatch/criteria-methodology).

Il metodo di valutazione di CharityWatch dedica ampio spazio all'analisi e alla riallocazione di alcune voci dell'IRS, che possono mutare sensibilmente il costo per raccogliere 100\$. L'esempio che segue è tratto dal sito dell'organizzazione. Un ente può dichiarare di spendere solo il 10% del totale delle entrate in fundraising, qualora sostenga di spendere \$100,000 per costi legati al fundraising e ottenga \$1,000,000 di entrate e quindi $\frac{100,000}{1,000,000} = 0,1$ (10%), ovvero \$10 spesi per guadagnare \$100. Secondo la lettura di CharityWatch, la corretta proporzione dovrebbe essere questa: l'ente dichiara di spendere \$100,000 di costi per

fundraising e ottiene \$200,000 di contributi raccolti col fundraising e quindi $\frac{100,000}{200,000}$
= 0,5 (50%) ovvero \$50 per ottenere \$100.

Gli aspetti negativi di CharityWatch sono il basso numero di enti valutati e, paradossalmente, la trasparenza. L'organizzazione valuta solo 622 organizzazioni, un numero davvero esiguo in confronto alle altre associazioni di rating; anche i donatori che visitano mensilmente il sito, sono un quinto rispetto il competitor principale, Charity Navigator. Per quanto concerne la trasparenza della valutazione, il donatore rimane all'oscuro degli eventuali cambiamenti nella lettura dell'IRS, e i report completi di tutti gli enti valutati è disponibile solo su pagamento di una quota annua.

2.3 Charity Navigator

Da uno studio di Gordon, Knock e Neely⁴¹ emerge che i donatori sono influenzati dalle valutazioni delle organizzazioni di rating, in particolar modo, dal cambio (in positivo o in negativo) di giudizio di Charity Navigator.

Nata nel 2001, ad oggi Charity Navigator è la watchdog più seguita, con una media di 10 milioni di visitatori annuali al sito web e circa \$18 milioni donati a varie organizzazioni attraverso l'opzione "Giving basket" che permette di contribuire alla mission di un ente direttamente dal sito di Charity Navigator.

I numeri riassunti nella figura 2.2 mostrano la forza e l'influenza di questa organizzazione non profit di rating, che in soli quindici anni ha determinato un cambiamento nel settore non profit statunitense.

Charity Navigator ha elaborato una valutazione basata su tre dimensioni: la salute finanziaria, la contabilità e la trasparenza e da ultimo, il reporting dei risultati; ogni ente valutato riceverà un voto espresso in stelle, da zero a quattro.

⁴¹ GORDON T.P., KNOCK C.L., NEELY D.G., "The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test". *Journal of Accounting and Public Policy*, 28:6, 2009, 469-484.

A differenza delle altre organizzazioni di rating descritte, il sito di Charity Navigator propone in maniera trasparente la metodologia con cui assegna le stelle, riportando in dettaglio le operazioni eseguite.

Figura 2.2: I numeri di Charity Navigator



Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org).

Le informazioni sulla salute finanziaria sono tratte dal modello 990 IRS che ogni organizzazione non profit è obbligata a compilare. L'analisi della performance economica si divide in sette aree, ognuna con una valutazione da zero a dieci. Quattro delle sette metriche sulla performance finanziaria valutano l'efficienza: la percentuale del costo relativo al programma (program expense percentage), la percentuale del costo amministrativo (administrative expense percentage), la percentuale del costo del fundraising (fundraising expenses percentage), calcolati in base alla media dei costi totali ed infine l'efficienza del fundraising.

Si riportano le metriche in dettaglio, fornendo anche le linee del modello IRS 990, da cui sono tratti i dati elaborati da Charity Navigator. Oltre a ciò, si trascrivono le tabelle di conversione, relative alle categorie: 'generale', 'grant-maker' e 'musei'; qualora la categoria 'musei' non sia presente, è perché Charity Navigator non ha stabilito parametri speciali e quindi è da considerarsi parte di 'generale'.

La prima metrica di performance, misura la media dei costi relativi al programma definito dalla mission dell'ente (tutti i valori sono calcolati sulla media degli ultimi tre anni):

$$\text{Media Percentuale del Costo del Programma} = \frac{\text{Media del Costo del Programma}}{\text{Media del Totale delle Spese}}$$

$$\text{Usando le parti del modello 990} = \frac{\text{Media della Parte IX linea 25 B}}{\text{Media della Parte IX linea 25 A}}$$

Le organizzazioni non profit esistono per fornire programmi e servizi. Per soddisfare le aspettative del donatore, esse devono allocare la maggior parte del loro budget nella loro mission. Gli enti non profit che spendono meno nei loro programmi, in maniera recidiva, non hanno un forte impatto nella loro mission, tradendo le aspettative del donatore.

Viene assegnato un punteggio usando la tabella di conversione sottostante (2.3), in base alla percentuale ottenuta, nella relativa divisione per categorie.

Tabella 2.3: Conversione per il Costo del Programma.

Categoria	Percentuale del programma delle spese:	Dati grezzi
Tutte	meno del 33% 33.3% - 50%	0 0
Generale e grant-maker	50%-85% 85%+	10*(dato grezzo - 0.5)/0.35 10
Musei	50%-83% 83%+	10*(dato grezzo - 0.5)/0.35 10

Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48).

La seconda metrica di performance misura la percentuale del costo amministrativo sulla media del totale delle spese dell'ente; anche qui tutti i valori sono calcolati sulla media degli ultimi tre anni:

$$\text{Media Percentuale del Costo Amministrativo} = \frac{\text{Media del Costo Amministrativo}}{\text{Media del Totale delle Spese}}$$

$$\text{Usando le parti del modello 990} = \frac{\text{Media della Parte IX linea 25 C}}{\text{Media della Parte IX linea 25 A}}$$

Un'organizzazione di successo deve cercare di assumere, sviluppare e impegnare un team dotato. Allo stesso tempo, deve assicurare che i costi amministrativi siano ragionevoli ed in linea con i principi del settore non profit.

Come CharityWatch, anche Charity Navigator presta particolare attenzione alla compilazione del modello IRS 990, cambiando, dove opportuno, l'allocazione dei fondi educativi in quelli dedicati al fundraising. Il cambiamento avviene quando, dopo un'attenta analisi del sito e dei materiali dell'organizzazione in questione, non vi è una chiara evidenza della presenza di una campagna di educazione.

In base alla percentuale (bassa è indice di buona performance), viene assegnato un punteggio, riportato nella tabella 2.4. Sono presenti solo le categorie 'generale', 'grant-maker' e 'musei'.

Tabella 2.4: Conversione per la Costo Amministrativo.

Punteggio:	10	7.05	5	2.05	0
Generale	0%-15%	15%-20	20%-25%	25%-30%	30%+
Grant-maker	0%-7.5%	7.5%-12.5%	12.5%-20%	20%-25%	25%+
Musei	0%-17.5%	17.5%-25%	25%-30%	30%-45%	45%+

Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48).

La terza metrica riguarda la percentuale del costo relativo al fundraising sulla media dei costi totali di un'organizzazione. I donatori contribuiscono alla mission e ai programmi degli enti, non alla loro abilità di raccogliere denaro. Le organizzazioni dovrebbero assicurarsi che le loro spese di raccolta fondi siano in linea con i parametri delle spese totali. I dati sono calcolati su una media degli ultimi tre anni.

$$\text{Media Percentuale del Costo del Fundraising} = \frac{\text{Media del Costo del Fundraising}}{\text{Media del Totale delle Spese}}$$

$$\text{Usando le parti del modello 990} = \frac{\text{Media della Parte IX linea 25 D}}{\text{Media della Parte IX linea 25 A}}$$

Il punteggio relativo alla percentuale viene assegnato in base alla percentuale del costo del fundraising sulle spese totali, come illustrato dalla tabella 2.5. È riportata solo la categoria ‘generale/grant-maker’.

Tabella 2.5: Conversione per il Costo del Fundraising.

Punteggio:	10	7.05	5	2.05	0
Generale/grant-maker	0%-10%	10%-15%	15%-20%	20%-25%	25% +

Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48).

La quarta metrica riguarda l’efficienza del fundraising, calcolata sul rapporto tra la media del costo del fundraising e la media dei contributi raccolti, con dati degli ultimi tre anni:

$$\text{Media dell'efficienza del fundraising} = \frac{\text{Media del Costo del Fundraising}}{\text{Media dei Contributi Ricevuti}}$$

$$\text{Usando le parti del modello 990} = \frac{\text{Media della Parte IX linea 25D}}{\text{Media della Parte VIII linea 1H}}$$

Per essere efficienti, le organizzazioni devono avere un fundraising positivo, spendendo meno e guadagnando di più. Charity Navigator calcola l’efficienza del fundraising determinando quanto un ente spende per generare \$1 in contributi legati ai programmi della mission. La tabella 2.6 riporta il punteggio a seconda dell’efficienza del fundraising dell’ente; è qui segnalata solo la categoria ‘generale/grant-maker’.

Tabella 2.6: Conversione per l’Efficienza del Fundraising.

Punteggio:	10	7.05	5	2.05	0
Generale/grant-maker	0\$-0.10\$	0.10\$-0.20\$	0.20\$-0.35\$	0.35\$-0.50\$	0.50\$ +

Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48).

La quinta metrica riguarda la crescita della spesa legata al programma e, come le ultime due metriche, valutano la capacità finanziaria di un ente.

Le organizzazioni che continuano ad investire nei loro programmi, mantengono un impegno costante nella loro mission. Gli enti che dimostrano di avere una crescita annua, nel loro spese per il programma, sono in grado di battere l'inflazione e di sostenere il loro progetto pluriennale. Charity Navigator analizza la media annuale di crescita delle spese per il programma negli ultimi quattro anni. Se emerge che l'ente analizzato ha delle attività non ricorrenti o atipiche nel primo dei quattro anni, si prendono in considerazione cinque anni. Invece, se il quinto anno non fosse disponibile, Charity Navigator riduce l'indagine a tre anni.

$$\text{Crescita della Spesa per il Programma} = \left[\left(\frac{Y_n}{Y_0} \right) \times \left(\frac{1}{n} \right) \right] - 1$$

Dove Y_n (Parte IX linea 25B) rappresenta il valore dell'anno più recente dell'intervallo analizzato, Y_0 (Parte IX linea 25B) rappresenta il valore dell'anno meno recente dell'intervallo considerato mentre n è la lunghezza dell'intervallo (in anni).

La conversione in questo caso si effettua moltiplicando il risultato ottenuto per 100.

La sesta metrica riguarda il rapporto del capitale di spesa, ovvero la riserva di liquidità che permette all'ente di sopravvivere a sbalzi economici e a sostenere programmi e servizi. Se l'organizzazione ha un capitale insufficiente, allora si troverà nella situazione di eliminare parte dello staff o di servizi, oppure di accumulare debiti e passività. Charity Navigator analizza il Capitale di Spesa determinando quanto un ente possa sostenere i propri programmi senza generare nuove entrate. Charity Navigator calcola il Capitale di Spesa dell'organizzazione valutata nell'anno corrente e la media del totale delle spese negli ultimi tre anni. Il Capitale di Spesa include fondi non vincolati e vincolati temporalmente, mentre esclude i fondi permanentemente vincolati.

$$\text{Rapporto del Capitale di Spesa} = \frac{\text{Capitale di Spesa}}{\text{Media del Totale delle Spese}}$$

$$\text{Usando le parti del modello 990} = \frac{\text{Parte X linea 27} + \text{Parte X linea 28}}{\text{Media della Parte IX linea 25 A}}$$

La conversione del rapporto del capitale di spesa in anni, ovvero quanto a lungo l'organizzazione analizzata può sostenere il corrente livello di spesa, è riportata nella tabella 2.7, per le categorie 'generale/grant-maker' e 'musei'.

Tabella 2.7: Conversione in anni per il Capitale di Spesa.

Punteggio:	10	7.05	5	2.05	0
Generale/grant-maker	> 1.0	1.0 - 0.5	0.5 - 0.25	0.25 - 0.0	< 0.0
Musei	> 3.0	3.0 - 1.0	1.0 - 0.5	0.5 - 0.0	< 0.0

Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48).

L'ultima metrica riguarda il rapporto tra passività e attività, che determina la capacità finanziaria e la sostenibilità dell'organizzazione. Minore è il rapporto, migliore è l'andamento dell'organizzazione. Il rapporto è calcolato sull'anno fiscale di cui si hanno i dati più recenti.

$$\text{Rapporto tra Passività e Attività} = \frac{\text{Totale delle Passività}}{\text{Totale dell'Attivo}}$$

$$\text{Usando le parti del modello 990} = \frac{\text{Parte X linea 26}}{\text{Parte X linea 16}}$$

Il rapporto, espresso in percentuale, del totale delle passività sul totale dell'attivo è convertito in punteggio nella tabella 2.8. Minore la percentuale e maggiore è il punteggio; sono riportate solo le categorie 'generale' e 'grant-maker'.

Tabella 2.8: Conversione del Rapporto tra Passività e Attività.

Punteggio:	10	7.05	5	2.05	0
Generale	%0 - %5	%5 - %20	%20 - %40	%40 - %99.9	% 100 +
Grant-maker	%0 - %15	%15 - %40	%40 - %50	%50 - %99.9	% 100 +

Fonte: (traduzione propria) Charity Navigator (www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=48).

Capitolo 3: Data Envelopment Analysis

3.1: Introduzione alla Data Envelopment Analysis

Per meglio comprendere l'utilizzo della Data Envelopment Analysis⁴² nell'analisi empirica proposta nel quarto capitolo, i paragrafi successivi tratteranno della genesi e dei modelli di questa metodologia.

Nel 1978 Charnes, Cooper e Rhodes introdussero la Data Envelopment Analysis, più comunemente abbreviata DEA, come metodo non parametrico di misurazione dell'efficienza delle DMU (*decision making unit*). Per *decision making unit* si intendono le unità produttive che devono essere valutate e che possono rappresentare fondazioni, musei, banche, aziende, ospedali, etc.

La DEA permette di trattare molteplici variabili di input e output relative alle DMU da analizzare, al fine di confrontare le loro efficienze tramite la risoluzione di problemi di ottimizzazione.

La produzione è l'atto di trasformazione degli input in output e poiché l'obiettivo stesso della produzione è il creare valore attraverso la trasformazione, possiamo definire le variabili di output come quelle variabili che indicano la produzione e quindi variabili da massimizzare. Allo stesso tempo, gli input sono risorse il cui utilizzo può variare: ogni quantità non utilizzata di input potrebbe essere adoperata per aumentare la quantità dello stesso output oppure per produrre un altro risultato. Alla base del modello individuato da Charnes, Cooper e Rhodes vi furono gli studi di Farrell, che pubblicò nel 1957⁴³. Egli dimostrò che l'efficienza poteva essere scomposta in *efficienza allocativa* ed *efficienza tecnica*⁴⁴. La prima riflette l'abilità di un DMU di usare gli input in maniera ottimale (riduzione dei costi), la seconda invece rispecchia la capacità di ottimizzare l'output dato un determinato insieme di input (riduzione sprechi).

⁴² In questo capitolo verranno trattati solo i modelli CCR e BCC, tenendo presente che vi sono altri modelli ed estensioni.

⁴³ FARREL M.J., "The Measurement of Productive Efficiency". *Journal of the Royal Statistical Society*, 120:3, 1957, 253-290.

⁴⁴ CHARLES V, KUMAR M., *Data Envelopment Analysis and its Applications to Management*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2012.

Applicata al settore non profit, la DEA è un utile strumento per amministratori, fundraiser e stakeholder per avere un'indicazione su quali siano le organizzazioni più meritevoli dal punto di vista dell'efficienza (sia essa globale o in specifici ambiti, come nella raccolta fondi), confrontando le performance conseguite dalle DMU del campione scelto ed eventualmente per migliorare l'utilizzo degli input. I vantaggi offerti dalla metodologia DEA sono numerosi. Consente di valutare molteplici input e output in contemporanea, senza dover uniformare le unità di misura e senza dover attribuire a priori dei pesi alle variabili. Inoltre, l'analisi delle performance mediante la metodologia DEA può portare alla valutazione di eventuali inefficienze o alla modifica nell'utilizzo di alcuni input. È di particolare importanza la scelta delle variabili da prendere in considerazione, come pure quella delle unità decisionali da inserire nel campione, in modo che le DMU siano omogenee e comparabili fra loro.

In particolare, come emerge dagli studi di Pitaktong, Brockett, Mote e Rousseau⁴⁵, per approfondire l'analisi di efficienza attraverso la metodologia DEA è necessario comprendere la relazione tra input e output; il tasso di cambiamento degli output alla variazione degli input; può avere un peso importante nelle valutazioni economiche e manageriali dei risultati, nella previsione e nell'allocazione delle risorse.

Un altro pregio offerto da questa metodologia consiste nell'abbandono di quegli approcci di natura statistica che valutano un'unità decisionale relativamente ad un'unità di comparazione media, mentre la metodologia DEA consente di ottenere per ogni DMU una proiezione di miglioramento, grazie alla comparazione delle singole unità decisionali con la DMU migliore del campione in oggetto, valutandone l'efficienza relativa⁴⁶.

⁴⁵ BROCKETT P.L., MOTE J.R., PITAKTONG U., ROUSSEAU J.J., "Identification of Pareto-efficient facets in Data Envelopment Analysis". *European Journal of Operational Research*, 109, 1998, 559-570.

⁴⁶ CHARNES A., COOPER W.W., LEWIN A.Y., SEIFORD L.M., *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Application*. Kluwer Academic Publishers, Boston 1994.

Vi sono anche alcune limitazioni nell'utilizzo della metodologia DEA, derivanti dall'uso di input e output sottostimati oppure sovrastimati, che potrebbero portare ad esempio alla possibile insorgenza di anomalie nei risultati di efficienza.

La DEA è comunque particolarmente appropriata per il campione di DMU che verrà analizzato nel quarto capitolo (enti non profit), poiché a differenza di altri metodi di valutazione non necessita di dati o prezzi di mercato relativi agli output.

3.2: Il caso un input, un output

Il caso più semplice di applicazione della metodologia DEA⁴⁷ prevede la valutazione di un insieme di unità decisionali che utilizzano un solo input per produrre un solo output; l'efficienza di una certa unità decisionale DMU_A è in questo caso data dal rapporto tra output y_A e input x_A :

$$E_A = \frac{\text{output}_A}{\text{input}_A} = \frac{y_A}{x_A}$$

Nel piano cartesiano, la DMU_A è rappresentata come un punto di coordinate x_A e y_A , la cui produttività è rappresentata dalla pendenza della retta che congiunge il punto A all'origine 0. Nell'esempio rappresentato nella tabella 3.1, è riportato il confronto con altre DMU_j . L'ultima riga della tabella 3.1 illustra il valore della produttività. La frontiera efficiente è la retta passante per il punto di massima efficienza, in questo caso la DMU_C (e quindi la DMU con la migliore performance) e l'origine degli assi.

Tabella 3.1: Dati di input e output e valore della produttività per le cinque DMU analizzate nell'esempio di valutazione dell'efficienza nella situazione un input, un output.

DMU	A	B	C	D	E
Input	2	3	4	5	6
Output	1	1	4	3	4
Produttività	0,5	0,33	1	0,6	0,66

⁴⁷ Le informazioni dei seguenti paragrafi sono tratte da: COOPER W.W., SEIRFOD L.M., TONE K., *A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Kluwer Academic Publishers, Boston 2000.

I grafici e le tabelle degli esempi sono opera della scrivente.

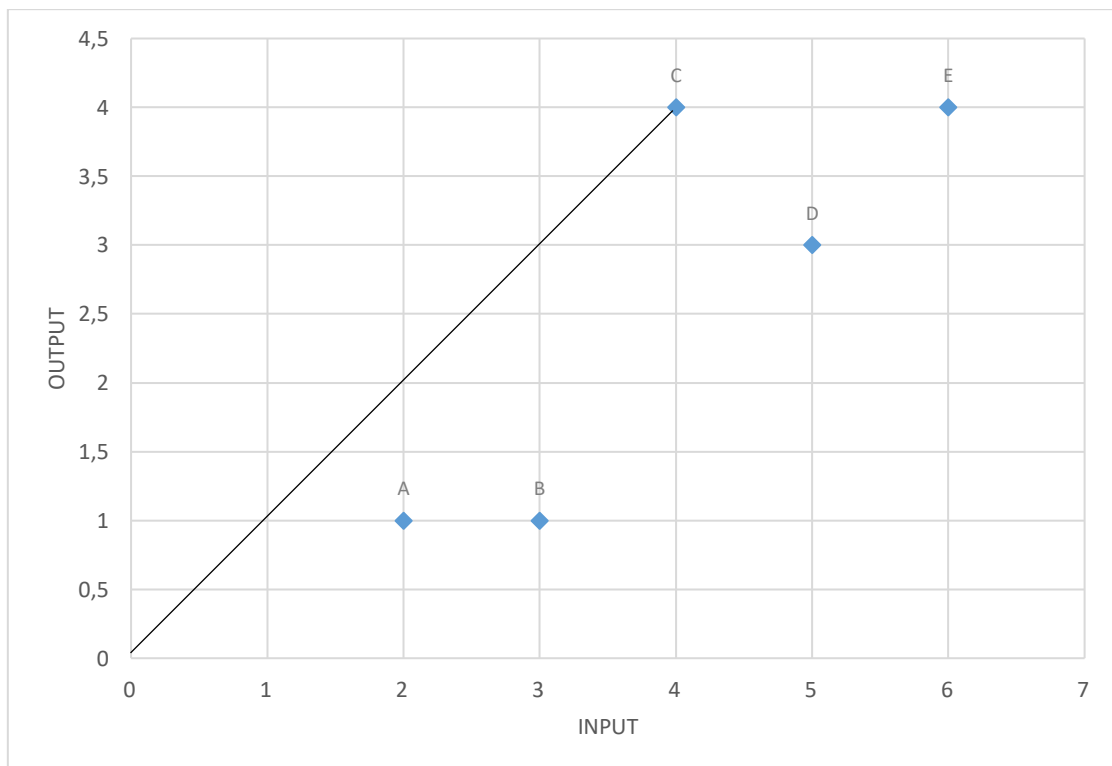
Rappresentando i dati in un grafico cartesiano, si otterrà quanto illustrato nella figura 3.1.

Per misurare l'efficienza relativa (e_J) della generica DMU_J , si calcola il rapporto fra la produttività E_J della generica unità J e la produttività della DMU_C avente la migliore performance:

$$e_J = \frac{E_J}{E_C}$$

L'indicatore di efficienza relativa assume valori compresi tra 0 e 1. Se il risultato fosse pari a 1, allora la DMU giacerebbe sulla frontiera efficiente, come la DMU_C nel precedente esempio.

Figura 3.1: Rappresentazione della frontiera efficiente del caso un input, un output.

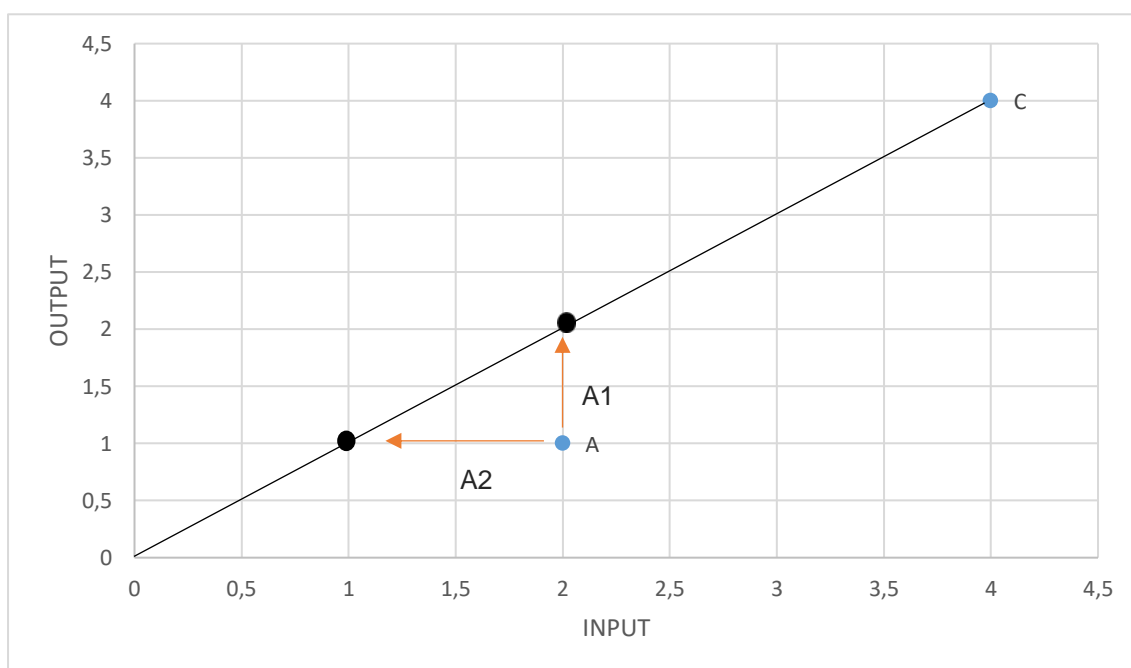


Qualora l'indicatore fosse inferiore a 1, la DMU_J in questione sarebbe relativamente inefficiente.

Per migliorare le proprie performance, le unità decisionali relativamente inefficienti possono ridurre gli input, mantenendo il livello di output, oppure al contrario, aumentare gli output a parità delle risorse impiegate. Un'altra possibilità è data da un'opzione intermedia.

Come è possibile osservare dalla figura 3.2, la DMU_A potrebbe ridurre la quantità di input utilizzato per arrivare al punto $A_2(1,1)$ oppure aumentare l'output, raggiungendo il punto $A_1(2,2)$. Un'alternativa intermedia sarebbe quella di collocarsi in un punto nel segmento A_1A_2 .

Figura 3.2: Miglioramento dell'efficienza della DMUA



3.3: Il caso un input, due output

Nel seguente caso, a partire da un singolo input vi è la produzione di due output, dove le DMU più efficienti saranno le unità che a parità di input, produrranno una maggiore quantità di output. Nel piano cartesiano si possono rappresentare le DMU dividendo entrambi gli output per il singolo input, $\frac{\text{output1}}{\text{input}}$ e $\frac{\text{output2}}{\text{input}}$ e rappresentandoli sugli assi cartesiani.

L'esempio nella tabella 3.2 riporta i valori di input e output delle DMU, mentre la figura 3.3 illustra la frontiera di efficienza. Le DMU A, D, E sono relativamente efficienti, mentre B e C sono relativamente inefficienti.

Per ogni DMU inefficiente è possibile proiettare una *virtual unit* sulla frontiera efficiente, considerando una combinazione lineare di DMU efficienti e mantenendo inalterato il rapporto tra gli output o tra gli input. La *virtual unit* giacerà sulla frontiera efficiente e le DMU efficienti costituiscono il *reference set* dell'unità decisionale. Inoltre la *virtual unit* fornisce un *benchmark* in base a cui la performance di una DMU sarà valutata considerando la sua distanza dalla frontiera efficiente. Le unità decisionali relativamente inefficienti potranno migliorare la propria performance riducendo (senza alterare le proporzioni) gli input oppure aumentando gli output.

Relativamente al campione considerato, aggiungendo o togliendo una DMU dall'analisi comparativa, l'efficienza calcolata con la DEA muta. Le unità decisionali analizzate devono quindi presentare omogeneità, ovvero produrre la stessa tipologia di output dati simili input, e autonomia nel risultato della produzione degli output e nella scelta degli input da utilizzare, rispetto le altre DMU del campione⁴⁸.

Per misurare l'efficienza della DMU_B , in termini di misura radiale di efficienza e_B , bisogna calcolare il rapporto tra la distanza della DMU_B dall'origine degli assi e la distanza tra la *virtual unit* K e l'origine. L'unità decisionale relativamente efficiente E costituisce il *reference set* di DMU_B .

$$e_B = \frac{OB}{OK}$$

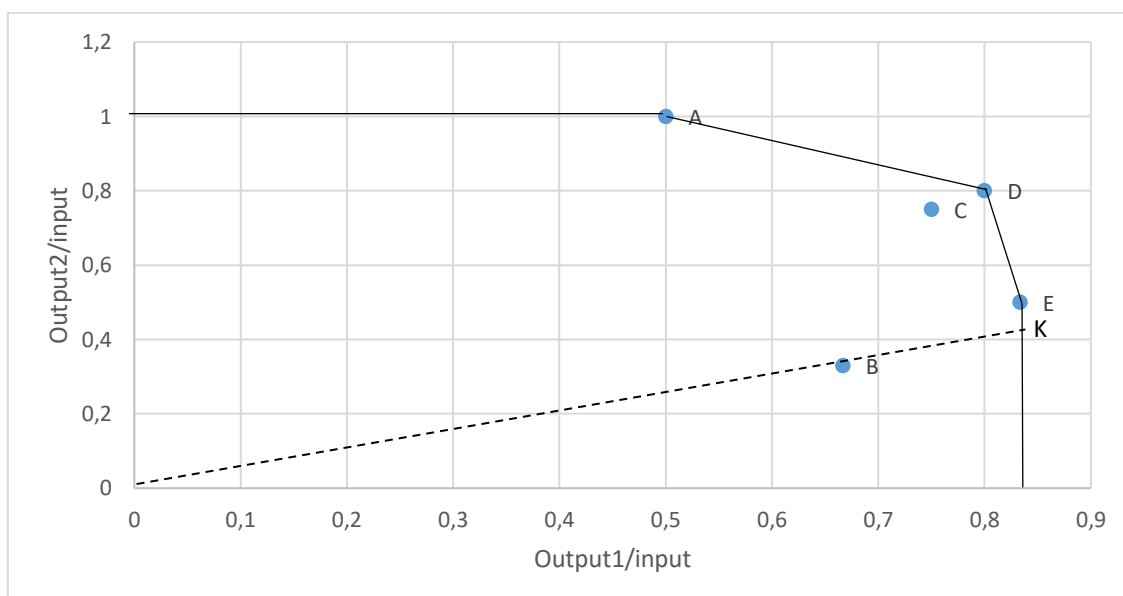
Se l'efficienza e_B sarà inferiore a 1 l'unità decisionale sarà valutata inefficiente. Per poter raggiungere la frontiera efficiente, la DMU dovrà aumentare entrambi gli output, mantenendo inalterata la proporzione.

⁴⁸ SUBHASH C.R., *Data Envelopment Analysis. Theory and Techniques for Economics and Operations Research*. Cambridge University Press, Cambridge 2004.

Tabella 3.2: Dati di input e output e valore della produttività per le cinque DMU analizzate nell'esempio, che utilizzano un input nella produzione di due output.

DMU	A	B	C	D	E
Input	2	3	4	5	6
Output1	1	2	3	4	5
Output2	2	1	3	4	3

Figura 3.3: Frontiera efficiente nel caso di valutazione dell'efficienza di DMU che usano un input nella produzione di due output.



3.4: Il caso due input, un output

Nel caso due input e un output, la DMU più efficiente sarà quella che a parità di output, minimizza gli input.

Per rappresentare la situazione nel piano cartesiano, come mostrato nella figura 3.4, similmente a quanto visto nel caso precedente, si possono dividere entrambi gli input per l'unico output, $\frac{Input\ 1}{output}$ e $\frac{Input\ 2}{output}$ (si veda la figura 3.4).

In questo caso l'insieme delle possibilità produttive delle unità decisionali relativamente inefficienti si troveranno al di sopra della frontiera efficiente.

La tabella 3.3 riporta come esempio i valori di input e output, per un insieme di cinque DMU.

Tabella 3.3: Dati di input e output e valore della produttività per le cinque DMU analizzate nell'esempio, che utilizzano due input per produrre un output.

DMU	A	B	C	D	E
Input 1	2	4	6	8	10
Input 2	1	1	3	4	4
Output	1	2	4	3	5

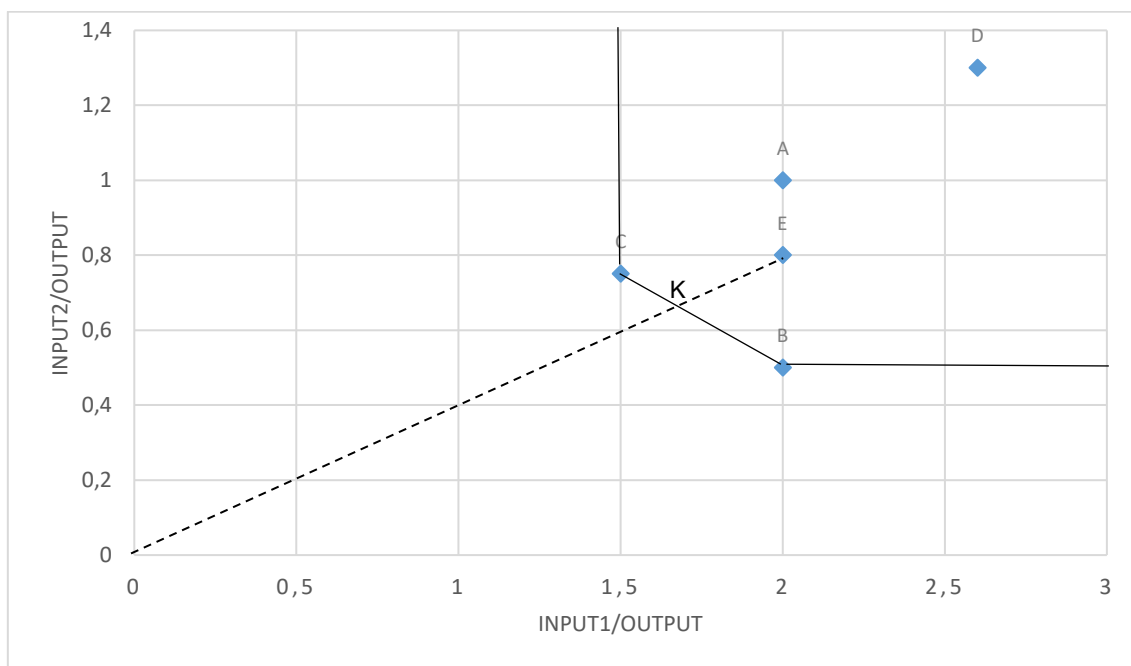
La DMU_E non è relativamente efficiente e può essere confrontata con la *virtual unit* K che mantiene inalterata la proporzionalità tra input e output e si trova sulla frontiera efficiente. Il *reference set* relativo alla DMU_E , è rappresentato dalle unità DMU_B e DMU_C . L'indice di efficienza radiale e_E è dato dal rapporto fra la distanza della *virtual unit* K dall'origine e la distanza della DMU_E dall'origine:

$$e_E = \frac{OK}{OE}$$

L'indice di efficienza radiale assume valori compresi tra 0 e 1.

La DMU relativamente inefficiente dovrebbe ridurre l'impiego di entrambi gli input (mantenendo inalterato l'output) per poter raggiungere la frontiera efficiente.

Figura 3.4: Frontiera efficiente nel caso di valutazione dell'efficienza di DMU che utilizzano due input per produrre un output.



3.5: Il modello CCR

Il modello DEA CCR è il modello originale e prende il nome dai suoi ideatori, Charnes, Cooper e Rhodes⁴⁹. L'efficienza tecnica relativa di ogni DMU del campione analizzato viene calcolata considerando il rapporto tra la somma ponderata degli output e la somma ponderata degli input. I pesi sono determinati tramite modelli di ottimizzazione. Per ogni DMU si costruisce un modello di ottimizzazione, in cui si massimizza l'efficienza della DMU considerata, con il vincolo che nessuna unità decisionale possa avere un'efficienza relativa maggiore rispetto all'unità. I pesi quindi sono tali da permettere ad ogni DMU di massimizzare il proprio indice di efficienza.

Si considerino n DMU che producano t output utilizzando m input. Siano:

x_{ik} l'input di tipo i utilizzato dalla DMU_k, con $i = 1, \dots, m$

⁴⁹ CHARNES A., COOPER W.W., RHODES E., "Measuring the efficiency of decision making units". *European Journal of Operational Research*, 2:6, 1978, 429-44.

y_{rk} l'output di tipo r prodotto dalla DMU_k , con $r = 1, \dots, t$

v_i il peso associato all'input di tipo i , con $i = 1, \dots, m$

u_r il peso associato all'output di tipo r , con $r = 1, \dots, t$

L'efficienza E_K dell'unità K è calcolata come:

$$E_k = \frac{\text{Somma ponderata output}}{\text{Somma ponderata input}} = \frac{u_1 y_{1k} + u_2 y_{2k} + \dots + u_t y_{tk}}{v_1 x_{1k} + v_2 x_{2k} + \dots + v_m x_{mk}} = \frac{\sum_{r=1}^t u_r y_{rk}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}} \quad (3.1)$$

Uno dei pregi della metodologia DEA è il consentire a input e output di non avere la stessa unità di misura, particolare che ben si adatta alle esigenze di valutazione del settore non profit.

Risolvendo il problema si determinano i pesi ottimi u_r e v_i associati alle variabili di output e di input. Il problema deve essere formulato e risolto per ogni DMU_k .

È possibile trasformare il problema in un problema di programmazione lineare equivalente, secondo due modelli: quello input-oriented in cui le DMU vogliono minimizzare gli input, senza variare gli output e quello output-oriented in cui le unità decisionali desiderano massimizzare gli output, senza aumentare gli input.

Il problema di programmazione lineare equivalente in un'ottica input-oriented è presentato come segue:

$$\left\{ \begin{array}{l} \max \quad \theta = \sum_{r=1}^t u_r y_{rk} \\ s. a. \quad \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} = 1 \\ \quad \quad - \sum_{i=1}^m v_i x_i + \sum_{r=1}^t u_r y_{rj} \leq 0 \quad (j = 1, \dots, n) \\ \quad \quad u_{rk}, v_{ik} \geq 0 \quad (r = 1, \dots, t); (i = 1, \dots, m) \end{array} \right. \quad (3.2)$$

Se il valore dell'efficienza θ è pari a 1, allora l'unità decisionale sarà considerata relativamente efficiente, con i pesi ottimali solo per la DMU considerata. Nel caso

contrario, esisterà almeno un'altra DMU capace di produrre lo stesso output, ma con una quantità minore di input oppure capace di produrre più output ma usando una minor quantità di input.

Si può costruire anche il corrispettivo problema duale, dal quale si possono ottenere ulteriori informazioni. Prima della formulazione del problema duale, si considera il problema (3.2) scritto in forma compatta, ponendo:

x_k il vettore degli input della DMU_k, $x_k = (x_{k1}, x_{k2}, \dots, x_{ki})^T$

y_k il vettore degli output della DMU_k, $y_k = (y_{k1}, y_{k2}, \dots, y_{kr})^T$

X la matrice ($m \times n$) degli input di tutte le DMU

Y la matrice ($r \times n$) degli output di tutte le DMU

v il vettore dei pesi associati agli input, $v = (v_1, v_2, \dots, v_i)$

u il vettore dei pesi associati agli output, $u = (u_1, u_2, \dots, u_r)$

$$\begin{cases} \max & uy_k \\ \text{s. a.} & vx_k = 1 \\ & -vX + uY \leq 0 \\ & u, v \geq 0 \end{cases} \quad (3.3)$$

Nel problema duale del problema (3.3) si considera la funzione obiettivo di minimizzazione; ad ogni vincolo del problema primale viene associata una variabile del problema duale.

Sia θ la variabile del problema duale associata al vincolo di uguaglianza $vx_k = 1$ nel problema primale, e sono $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_3)$ le variabili del problema duale associate ai vincoli $-vX + uY \leq 0$ del problema primale. I coefficienti della funzione obiettivo del problema duale sono dati dai termini noti dei vincoli di disuguaglianza del primale, mentre i termini noti dei vincoli del problema duale sono dati dai coefficienti della funzione obiettivo del problema primale.

Si può quindi procedere nella formulazione del problema duale:

$$\begin{cases} \min & \theta_k \\ \text{s. a.} & \theta_k x_k - \lambda X \geq 0 \\ & \lambda Y \geq y_k \\ & \lambda \geq 0 \end{cases} \quad (3.4)$$

La soluzione ottima θ^* è un valore scalare compreso tra 0 e 1. Qualora la DMU_k non fosse radialmente efficiente, si può cercare di migliorare la quantità di input utilizzata inserendo al problema (3.4) la variabile *slack* $s^- = \theta_k x_k - X\lambda$ (*input excesses*) oppure la variabile *slack* degli output $s^+ = Y\lambda - y_k$ (*output shortfalls*)⁵⁰.

Se si considera un approccio output-oriented, il problema di programmazione lineare equivalente è il seguente:

$$\left\{ \begin{array}{l} \min \theta = \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} \\ s. a. \quad \sum_{r=1}^t u_r y_{rk} = 1 \\ - \sum_{r=1}^t u_r y_{rj} + \sum_{i=1}^m v_i x_{ij} \geq 0 \\ u_r, v_i \geq 0 \end{array} \right. \quad (3.5)$$

Anche in questo caso la DMU_k è detta relativamente efficiente se θ è uguale a 1 ed esiste almeno una soluzione ottimale (u^*, v^*) con $u^* \geq 0, v^* \geq 0$; in caso contrario la DMU_k è considerata relativamente inefficiente.

3.6: Il modello BCC

Il modello BCC⁵¹, che prende il nome dalle iniziali degli studiosi Banker, Charnes e Cooper che lo hanno proposto, a differenza del modello CCR, è caratterizzato da rendimenti di scala variabili. Il modello BCC considera quindi la possibilità che si abbiano rendimenti di scala crescenti o decrescenti. Si hanno rendimenti di scala crescenti quando ad un aumento o diminuzione degli input corrisponde un aumento (o diminuzione) più che proporzionale per gli output; si hanno invece rendimenti

⁵⁰ Si veda: COOPER W.W., SEIRFOD L.M., TONE K., *A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Kluwer Academic Publishers, Boston 2000

⁵¹ BANKER R.D., CHARNES A., COOPER W.W., "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis". *Management Science*, 30:9, 1984, 1078-92.

di scala decrescenti quando ad un aumento o diminuzione degli input coincide un aumento o diminuzione meno che proporzionale degli output.

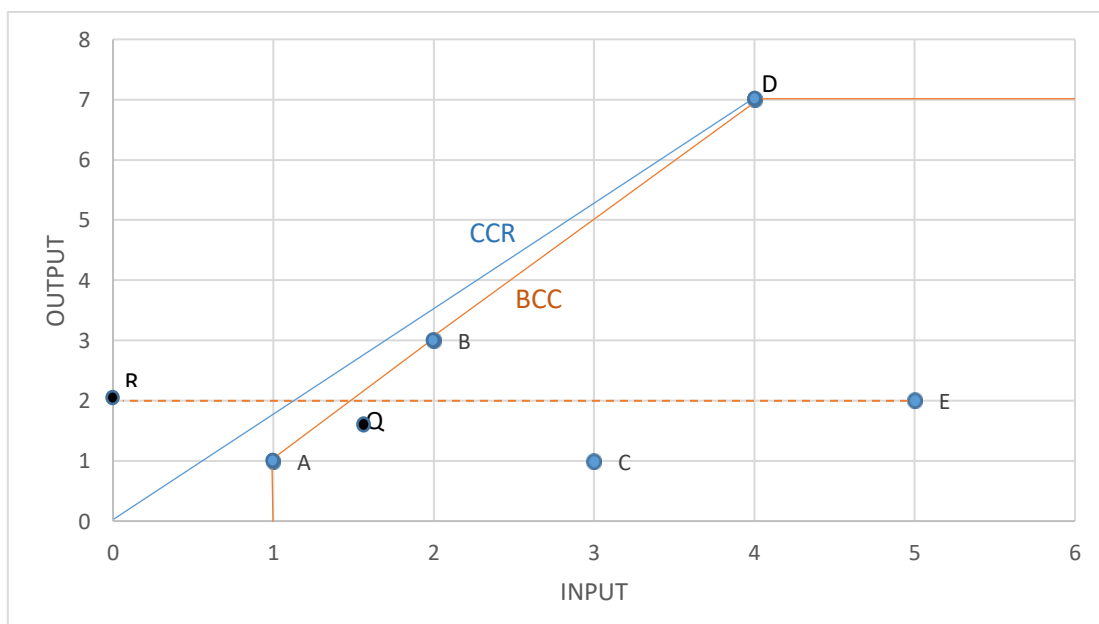
Il modello BCC è in grado di misurare l'efficienza tecnica pura locale, che moltiplicata per l'efficienza di scala, produce l'efficienza tecnica globale.

Si veda la figura 3.5 esplicativa del confronto tra i modelli CCR e BCC, nel caso di un input e un output, utilizzando i dati della tabella 3.4. Usando il modello CCR, la frontiera efficiente passa per l'unità decisionale D e l'origine degli assi. Nel modello BCC, la frontiera efficiente congiunge le DMU relativamente efficienti, in questo caso A, B e D.

Tabella 3.4: Dati di input e output e valore della produttività per le cinque DMU analizzate nell'esempio, che utilizzano un input per produrre un output.

DMU	A	B	C	D	E
Input	1	2	3	4	5
Output	1	3	1	7	2

Figura 3.5: Confronto tra la frontiera efficiente ottenuta tramite il modello CCR e il modello BCC, nel caso di un input e un output.



Nella figura 3.5 si vede che D è efficiente e C ed E sono relativamente inefficienti per entrambi i modelli, mentre A e B sono considerate efficienti solo per il modello BCC.

L'efficienza dell'unità decisionale E, con il modello BCC è data da:

$$\theta_E = \frac{RQ}{RE}$$

Per raggiungere la frontiera efficiente, la DMU_E dovrà diminuire la risorsa impiegata per mantenere la quantità di output.

Per illustrare il modello BCC, si procede come nel paragrafo precedente, considerando un insieme di n DMU che utilizzano m input e t output. L'unità decisionale generica di cui si vuole valutare l'efficienza sarà indicata con DMU_k (con $k= 1, \dots, n$). In particolare:

x_k rappresenta il vettore degli input della DMU_k , $x_k = (x_{k1}, x_{k2}, \dots, x_{km})^T$

y_k rappresenta il vettore degli output della DMU_k , $y_k = (y_{k1}, y_{k2}, \dots, y_{kt})^T$

v_k rappresenta il vettore $\in \mathbb{R}^m$ dei pesi associati agli input

u_k rappresenta il vettore $\in \mathbb{R}^t$ dei pesi associati agli output

X la matrice di dimensione $m \times n$ degli input

Y la matrice di dimensione $r \times n$ degli output

Per calcolare l'efficienza dell'unità decisionale target DMU_k si considera il problema di programmazione frazionaria (3.5):

$$\left\{ \begin{array}{l} \max. \frac{(uy_k - u_0)}{vx_k} \\ \text{s. a. } \frac{(uy_j - u_0)}{vx_j} \leq 1 \quad (j = 1, \dots, n) \\ v, u \geq 0 \end{array} \right. \quad (3.6)$$

Il problema (3.6) può essere trasformato nel seguente problema di programmazione lineare equivalente, seguendo il modello input-oriented:

$$\begin{cases} \text{max.} & z = uy_k - u_0 \\ \text{s. a.} & vx_k = 1 \\ & -vX + uY - u_0e \leq 0 \\ & v, u \geq 0, u_0 \text{ libero} \end{cases} \quad (3.7)$$

Dove u_0 può essere positiva, negativa o pari a zero. Si hanno rendimenti di scala costanti se $u_0 = 0$, se $u_0 < 0$, i rendimenti saranno crescenti; se $u_0 > 0$ si avranno rendimenti di scala decrescenti⁵².

Il problema di programmazione lineare equivalente in un'ottica output-oriented è il seguente:

$$\begin{cases} \text{min.} & z = vx_k - v_0 \\ \text{s. a.} & uy_k = 1 \\ & vX - uY - v_0e \geq 0 \\ & v, u \geq 0, v_0 \text{ libero} \end{cases} \quad (3.8)$$

La DMU_k si può considerare efficiente se la soluzione ottima soddisfa l'uguaglianza $\theta^* = 1$ ⁵³ e le variabili slack sono nulle. In caso contrario, l'unità decisionale DMU_k è relativamente inefficiente.

A differenza del modello CCR, il modello BCC presenta un vincolo di convessità nel problema duale,

$$e\lambda = \sum_{k=1}^n \lambda_k = 1 \quad \text{con} \quad \lambda_k \geq 0 \quad \forall k \quad (3.9)$$

Dove e rappresenta il vettore con ogni elemento uguale a 1 e λ_k le variabili duali.

⁵² COOPER W.W., SEIRFOD L.M., TONE K., *A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Kluwer Academic Publishers, Boston 2000.

⁵³ Il soddisfacimento dell'equazione $\theta^* = 1$ è detta 'efficienza radiale'. Un valore $\theta^* < 1$ significa che gli input possono essere ridotti senza alterare le proporzioni d'impiego. *Ibidem*.

Capitolo 4: Valutazione dell'efficienza del fundraising di selezionate fondazioni statunitensi

4.1 Presentazione del caso di studio

In questo capitolo si procederà alla misurazione dell'efficienza del fundraising di alcune fondazioni statunitensi dedicate alle performing arts e alcune fondazioni museali.

Le fondazioni analizzate⁵⁴ sono state selezionate dal sito di Charity Navigator⁵⁵, scegliendo le fondazioni pubbliche in ambito culturale già valutate dall'associazione di rating. Sarà interessante fare un confronto finale tra le misurazioni dell'efficienza della raccolta fondi e della performance globale delle fondazioni, mediate la metodologia DEA e mediante la metrica della watchdog di riferimento.

I modelli DEA qui utilizzati sono ripresi da uno studio di Golden *et al.*⁵⁶; essi saranno applicati separatamente ai due campioni presi in esame, ovvero quello delle performing arts e quello dei musei.

Il gruppo delle fondazioni che operano nelle performing arts è variegato e rappresentativo del panorama culturale statunitense. Infatti esso include fondazioni teatrali (come la Apollo Theater Foundation), fondazioni legate al balletto (come la Alvin Ailey Dance Foundation), fondazioni di supporto all'industria cinematografica (si veda la The Film Foundation) oppure fondazioni dedicate alla valorizzazione degli artisti contemporanei (come la Foundation for Contemporary Arts).

Dislocate in tutto il territorio statunitense, entrano nel gruppo delle performing arts anche le fondazioni dedite allo sviluppo locale attraverso le arti (come la Allied

⁵⁴ La descrizione di ogni fondazione è presente nel paragrafo 4.

⁵⁵ www.charitynavigator.org.

⁵⁶ BETAK J.F., BROCKETT L.P., COOPER W.W., GOLDEN L.L., SMITH K., "Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision—a DEA analysis". *Journal of Management and Marketing Research*, 2012, 10: 1-25.

Arts Foundation) e gli enti nati per promuovere la cultura delle minoranze presenti nello Stato (una di queste è la Russian Arts Foundation).

Queste fondazioni, soprattutto quelle operanti nelle performing arts, creano campagne di raccolta fondi per produzioni proprie oppure per allocare i fondi a progetti esterni, agendo quindi da *grant-maker*. Le fondazioni nate come supporto ai musei sono simili alle *operating foundation* descritte nel paragrafo 1.2. Il fundraising diventa quindi una parte fondamentale nella progettazione e nella mission stessa di molte fondazioni analizzate, accentuando l'importanza di una valutazione dell'efficienza a sé stante.

4.2: Revisione della letteratura

Per molte organizzazioni non profit il fundraising è di primaria importanza per il raggiungimento degli obiettivi posti dalla mission. L'importanza di una buona efficienza di raccolta fondi è diventata anche uno dei fattori di scelta dei donatori, come si evince dalla panoramica sulle *watchdog* proposta nel capitolo 2.

La metodologia DEA è stata largamente applicata al settore del non profit, con risultati diversi a seconda del tipo di organizzazione posta in esame, come si evince dallo studio di Vakkuri⁵⁷.

Tra i primi studiosi ad usare la metodologia DEA per misurare l'efficienza del fundraising nel settore non profit troviamo Luksetich and Hughes⁵⁸, che presero in esame 78 orchestre sinfoniche negli Stati Uniti. Nel loro studio le orchestre furono divise in gruppi sulla base delle spese totali. L'ipotesi era che le orchestre più piccole tendono a specializzarsi nelle tecniche di raccolta fondi, risultando più efficienti. L'ipotesi è opposta a quanto già discusso, ovvero che solitamente le organizzazioni più grandi tendono ad avere un'efficienza del fundraising migliore grazie alla diffusa conoscenza dell'ente tra i donatori e grazie all'economia di

⁵⁷ VAKKURI J., "Research techniques and their use in managing non-profit organisations – an illustration of dea analysis in npo environments". *Financial Accountability & Management*, 19:3, 2003, 243-263.

⁵⁸ LUKSETICH W., HUGHES P.N., "Efficiency of fund-raising activities: An application of data envelopment analysis". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26:1, 1997, 73-84.

scala⁵⁹. Altro aspetto da sottolineare è che il campione di orchestre preso in esame è solo parzialmente efficiente, poiché molte orchestre sono state escluse dato il loro diverso sistema di finanziamento (ad esempio la National Symphony Orchestra). Questo porta alla luce una delle criticità generali della metodologia DEA, la scelta del campione. Se gli elementi del gruppo preso in esame non risulta omogeneo e comparabile, l'analisi potrebbe non rivelarsi accurata; il problema emerge in un contesto come quello delle organizzazioni non profit, dove ciò non è sempre possibile.

Luksetich and Hughes hanno usato la metodologia DEA con modello a rendimenti di scala costanti; gli output comprendono i sussidi governativi, i contributi dei singoli individui, le donazioni delle aziende e i fondi delle fondazioni, mentre gli input includono i costi del personale e altri costi legati al management⁶⁰. L'analisi empirica dimostra che 32 su 78 orchestre sono tecnicamente inefficienti.

Lo studio di Seongho Song e David T. Yi⁶¹ è basato sul calcolo dell'efficienza del fundraising delle organizzazioni non profit, particolarmente in ambito culturale. Gli studiosi utilizzano un modello di frontiera stocastica applicato ad un campione di 789 organizzazioni, comprendenti musei, fondazioni per le performing arts, enti culturali e preposti all'educazione degli Stati Uniti. Il risultato dello studio empirico evidenzia che l'efficienza è mediamente bassa, se si utilizzano come unico output solo le contribuzioni private, mentre cresce notevolmente se vengono inseriti anche i proventi della vendita di biglietti (nel caso di teatri oppure seminari) o di altri prodotti derivati dal lavoro dell'organizzazione. Altro fattore importante che emerge è che i fondi governativi hanno in genere un impatto negativo sull'efficienza del fundraising, per l'effetto del *crowding-out*.

⁵⁹ JOVANOVIĆ B., "Selection and the evolution of industry". *Econometrica*, 50:3, 1982, 649–670.

⁶⁰ Nel testo si riporta «other developmental expenditures». Si veda: LUKSETICH W., HUGHES P.N., "Efficiency of fund-raising activities: An application of data envelopment analysis". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26:1, 1997, 73-84.

⁶¹ SONG S., YI D.T., "The fundraising efficiency in U.S. non-profit art organizations: an application of a Bayesian estimation approach using the stochastic frontier production model". *Journal of Productivity Analysis*, 35:2, 2011, 171–180.

Più recentemente Joohee Hong⁶² ha analizzato l'efficienza della raccolta fondi e l'efficienza globale delle orchestre sinfoniche statunitensi, limitando la propria indagine alle orchestre giovanili. Lo studioso basa la sua ricerca empirica sul testo di Ruey-Der Twu⁶³, che ha valutato l'efficienza del fundraising di un campione di 439 orchestre statunitensi, utilizzando la metodologia DEA e l'analisi della regressione.

Hong ha focalizzato la sua ricerca in un campione più omogeneo, 48 orchestre, utilizzando la metodologia DEA in due fasi, la prima per valutare il fundraising e la seconda per misurare l'efficienza globale. Hong ha optato per un modello DEA a rendimenti di scala variabili.

Si riporta nella figura 4.1 gli input e gli output utilizzati da Hong, simili a quelli utilizzati per l'analisi empirica di questa tesi.

Figura 4.1: Input e output utilizzati nello studio sulle orchestre sinfoniche giovanili di Hong.

Inputs		Outputs	
Description	IRS Implementation	Description	IRS Implementation
		First Stage	
Management and General Expenses	IRS 990 line 25(C)	Revenue from fundraising events	IRS 990 line 1c+8c
Fundraising Expenses	IRS 990 line 25(D)	Government grants All other contributions, gifts, grants	IRS 990 line 1e IRS 990 line 1f
		Second Stage	
Management and General Expenses	IRS 990 line 25(C)	Program Services Expenses	IRS 990 line 25(B)
Total amount of contributions	IRS 990 line 1c+8c+1e+1f		
Program service revenue (tuition, concert ticket sales, high school programs, misc. program revenue)	IRS 990 line 2g		

Fonte: HONG J., "Data envelopment analysis in the strategic management of youth orchestras". *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44:3, 2014, 181-201.

⁶² HONG J., "Data envelopment analysis in the strategic management of youth orchestras". *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44:3, 2014, 181-201.

⁶³ TWU R.D. *A study of factors influencing reported fundraising efficiency of symphony orchestras*, ProQuest, Ann Arbor 2007.

Il risultato dell'analisi effettuata da Hong evidenzia che solo 17 orchestre su 48 sono efficienti in almeno una fase.

Uno studio completo sull'efficienza del fundraising delle organizzazioni culturali non profit è fornito da Golden *et al.*⁶⁴ che utilizza un approccio DEA applicato al campione di organizzazioni selezionato. Gli studiosi hanno applicato il modello BCC in un approccio a due fasi, in cui si valuta sia l'efficienza del fundraising che l'efficienza nel raggiungimento del programma, per avere maggiori informazioni sulla performance dell'organizzazione.

Nell'articolo sono stati messi a confronto sei modelli, di cui tre ad una fase e tre a due fasi, con variabili di input e output differenti.

Lo studio di Golden *et al.* è alla base di questa tesi e sarà approfondito nel paragrafo 4.4.

Si riporta una tabella (4.1) riassuntiva con le informazioni principali sulla letteratura analizzata.

⁶⁴ BETAK J.F., BROCKETT L.P., COOPER W.W., GOLDEN L.L., SMITH K., "Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision—a DEA analysis". *Journal of Management and Marketing Research*, 2012, 10: 1-25.

Tabella 4.1: Tabella riassuntiva della revisione della letteratura.

Autore	Titolo	Ricerca	Metodologia
VAKKURI J (2003)	Research techniques and their use in managing non-profit organisations – an illustration of dea analysis in npo environments	Analisi sull'utilizzo della metodologia DEA nel settore non profit	CCR, BCC
LUKSETICH W., HUGHES P.N (1997)	Efficiency of fund-raising activities: an application of data envelopment analysis	Analisi sull'efficienza del fundraising delle orchestre sinfoniche	DEA CCR
SONG S., YI D.T. (2011)	The fundraising efficiency in U.S. non-profit art organizations: an application of a Bayesian estimation approach using the stochastic frontier production model	Analisi dell'efficienza del fundraising nelle organizzazioni culturali	Approccio Bayesiano
HONG J. (2014)	Data envelopment analysis in the strategic management of youth orchestras	Analisi dell'efficienza del fundraising delle orchestre sinfoniche giovanili	DEA BCC
TWU R.D. (2007)	A study of factors influencing reported fundraising efficiency of symphony orchestras	Analisi sull'efficienza del fundraising delle orchestre sinfoniche	DEA e analisi della regressione
BETAK J.F., BROCKETT L.P., COOPER W.W., GOLDEN L.L., SMITH K. (2012)	Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision—a DEA analysis	Analisi dell'efficienza del fundraising delle organizzazioni culturali	DEA BCC

4.3: Il modello 990 IRS

I dati dell'analisi empirica di questa tesi provengono dal modello 990⁶⁵ dell'Internal Revenue Service (IRS). L'IRS è l'ufficio delle tasse federale a cui ogni anno persone, aziende e organizzazioni devono mandare il corrispettivo statunitense della dichiarazione dei redditi.

Le parti I e II sono dedicate ad una sintetica descrizione dell'ente e della mission, la parte III descrive il programma dei servizi, le parti IV e V sono dei questionari, le parti VI-VII descrive i ruoli e i compensi degli amministratori e degli eventuali dipendenti; le parti che più interessano questo studio sono l'ottava e la nona, rispettivamente la descrizione delle entrate e delle uscite.

Per le organizzazioni non profit la compilazione del modello 990 (oppure 990ez se si tratta di fondazioni private) è obbligatoria qualora i ricavi complessivi superino i \$25,000.

La maggior parte della letteratura citata utilizza i dati estratti dal modello 990 che è pubblico e disponibile gratuitamente su alcune piattaforme online, come Charity Navigator e Foundation Center. Vi sono 26 categorie di organizzazioni non profit basate sulla classificazione del National Taxonomy of Exempt Entities (NTEE) e ai fini di questa tesi la selezione è stata delimitata dalla categoria '501(c)(3)' che comprende scuole d'arte, organizzazioni di comunicazione e media, enti per la promozione e per la ricerca nel settore artistico, musei e organizzazioni per le performing arts.

Froelich e Knoepfle⁶⁶ hanno eseguito una lettura comparata dei dati estratti dai modelli 990 e i questionari da loro sottoposti a 270 organizzazioni, per verificare quanto l'allocazione dei fondi fosse veritiera. Infatti il problema dell'utilizzo dei dati del modello 990 sta proprio nell'errata allocazione (truffaldina o in buona

⁶⁵ Nell'Appendice si riportano dei fac-simile del modello 990, in particolare le parti I, VIII, IX, utili ai fini di questa tesi.

⁶⁶ FROELICH K.A, KNOEPFLE T.W, "Internal Revenue System 990 Data: Fact or Fiction?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25:1, 1996, 40-52.

fede) dei fondi, soprattutto quelli che concernono le spese generali e il fundraising. La ricerca evidenzia che i dati del modello 990 hanno una correlazione con il questionario tra l'85% e il 95% nel caso l'organizzazione abbia un'entrata annua superiore ai \$100,000 mentre la percentuale scende al di sotto del 25% quando l'ente registra un'entrata annua tra i \$25,000 e i \$100,000. La percentuale varia di molto anche tra le categorie NTEE, la 501(c)(3) la correlazione tra questionario e modello 990 si attesta tra il 60-69%, anche se bisogna notare che si tratta per lo più di organizzazioni culturali con entrate inferiori ai \$100,000, superando così la media del target.

A fronte di questi risultati si è deciso di considerare nell'analisi empirica solo organizzazioni con entrate tra \$1,000,000-\$40,000,000.

4.4: Le fondazioni analizzate

Le fondazioni prese in esame sono state scelte tra le organizzazioni già valutate da Charity Navigator, per poter procedere ad un confronto tra i metodi di valutazione. Di seguito si riportano le fondazioni prese in oggetto, con alcune specifiche legate alla storia, alla sede e alla mission. Le informazioni riportate sono tratte dalla scheda di presentazione che ogni ente mette a disposizione sul sito di Charity Navigator.

Per praticità, si divideranno gli enti nei due macro gruppi, ovvero le fondazioni legate alle performing arts e le fondazioni museali.

4.4.1: Le fondazioni legate alle performing arts

Per il gruppo operante nelle performing arts si sono considerate queste fondazioni:

- Allied Arts Foundation
- Alvin Ailey Dance Foundation
- America-Israel Cultural Foundation
- Apollo Theater Foundation
- Ballet Tech Foundation
- CenterStage Foundation

- Dia Art Foundation
- Foundation for Contemporary Arts
- Gloriam Dei Artes Foundation
- Idyllwild Arts Foundation
- Joyce Theater Foundation
- Lobero Theater Foundation
- Michigan Theater Foundation
- Music Center Foundation
- National Book Foundation
- New England Foundation for the Arts
- New York Foundation for the Arts
- Paul Taylor Dance Foundation
- Playhouse Square Foundation
- Princess Grace Foundation - USA
- The Ragdale Foundation
- Russian Arts Foundation
- Santa Barbara Bowl Foundation
- Screen Actors Guild Foundation
- The Sheldon Arts Foundation
- Tipitina's Foundation
- Wolf Trap Foundation for the Performing Arts

La Allied Arts Foundation è stata fondata nel 1972 a Oklahoma City, dove ancora ha sede. La principale attività consiste nel raccogliere fondi, agendo come *grant-maker*. La fondazione rappresenta e supporta locali gruppi artistici, che operano ad Oklahoma City e dintorni e funge da propulsore della vita culturale ed artistica della città. La mission consiste nel sollevare la comunità cittadina attraverso uno sviluppo delle arti. Ogni anno, la Allied Arts organizza una campagna di raccolta fondi per supportare le varie fondazioni di cui è mecenate, portando avanti una

campagna sulla sensibilità culturale ad ampio spettro, che abbia delle ricadute positive sulla città.

In oltre quarant'anni di storia, la fondazione ha raccolto più di 50 milioni di dollari, suddivisi negli anni in progetti e organizzazioni differenti.

La Alvin Ailey Dance Foundation (AADF), di New York è stata fondata nel 1968 dall'attivista e coreografo Alvin Ailey. È una macro fondazione, che fa da *grant-maker* a varie associazioni, nell'ambito del teatro e dell'educazione. In particolare supporta la Alvin Ailey American Dance Theater, la Ailey II, la Ailey School, la Ailey Arts In Education & Community Programs e la Ailey Extension.

La mission della AADF è di continuare il lavoro pionieristico di Alvin Ailey, istituendo un'estesa comunità culturale che possa produrre performance di danza, del suo insegnamento e per favorire programmi di comunità aperti a tutti. È particolarmente caro alla fondazione il tema dell'integrazione e dell'importanza delle performing arts come strumento capace di sfruttare al meglio la bellezza e l'eredità della cultura afroamericana (a cui apparteneva Ailey) e delle altre culture; la fondazione s'impegna ad unire la comunità formata da razze, età e background differenti grazie alla danza e altre attività culturali.

L'America-Israel Cultural Foundation (AICF) nata nel 1939 a New York, supporta e sviluppa la scena artistica in Israele attraverso fondi e borse di studio. Incoraggiando gli artisti israeliani ed aiutando le istituzioni e i programmi culturali governativi, AICF è stato ed è ancora un elemento vitale nella fondazione culturale di Israele e rafforza i legami con l'America.

Nella sua decennale storia ha supportato circa 18,000 artisti emergenti e 600 istituzioni culturali (governative ed indipendenti) nello Stato d'Israele. Grazie ad un lavoro costante e di successo.

La fondazione è riconosciuta come lo standard dell'eccellenza artistica nello stato ebraico. L'AICF osserva che la positività dei progetti finanziati fin ora ha accresciuto i talenti e la levatura dei giovani artisti israeliani. Infatti alcuni dei beneficiari di borse di studio o fondi della AICF sono parte di oltre 45 balletti internazionali e moderne compagnie di danza; attori, sceneggiatori e produttori

sono attivi in numerose produzioni cinematografiche, dai blockbuster ai film indie. La fondazione ha anche supportato cantanti e operatori per produzioni lirico sinfoniche.

Sempre fondata a New York è la Apollo Theater Foundation, nel 1991. Da decenni la fondazione supporta, incoraggia e assiste lo sviluppo e la promozione delle arti, in particolare film, video, danza e teatro. L'ente inoltre gestisce lo storico Apollo Theater, uno dei centri della comunità di Harlem, ospitando molti eventi speciali, tra cui le giornate dedicate alla salute, tour giornalieri del teatro, iniziative artistiche della comunità e spettacoli dedicati a coinvolgere tutte le fasce della cittadinanza.

Con una media di sei eventi a settimana, includendo le performing arts, i programmi sociali, i concerti e gli eventi per la raccolta fondi, la fondazione gestisce uno dei punti più turistici di Manhattan con un afflusso annuo di 1,3 milioni di visitatori.

La Ballet Tech Foundation è stata fondata a New York nel 1974 ed è dedicata esclusivamente al balletto e alla danza. La fondazione ricerca giovani talenti presso le scuole pubbliche della città, offrendo loro un insegnamento che li accompagna dalle basi ad un livello professionistico. Il materiale e le lezioni sono completamente a carico della fondazione, che collabora con le scuole degli alunni selezionati per preparare un programma di studi che permetta di seguire con proficiuità sia le materie scolastiche che le lezioni di balletto. Dopo il primo anno di insegnamento, i ragazzi che dimostreranno di avere talento e passione per la danza saranno invitati a frequentare la New York City Public School for Dance (NYCPSD). La NYCPSD è una scuola gratuita, nata da una cooperazione tra il dipartimento dell'educazione pubblica di New York e la fondazione. Gli studenti potranno così affiancare un intensivo allenamento e un rigoroso curriculum accademico, fino al conseguimento del diploma da scuola superiore.

La CenterStage Foundation è nata a Richmond (Virginia) nel 2001, sostituendo la Virginia Performing Arts Foundation fondata nel 1995. La mission della Virginia Performing Arts era quello di creare un nuovo centro per la performance nella città

di Richmond, mission raggiunta attraverso campagne di fundraising e un planning mirato. La CenterStage nasce come ente gestore di questo nuovo polo creato dalla precedente fondazione, che include tre diverse sedi per la performance e un centro dedicato all'educazione degli studenti accolti dalla fondazione. Anche per la CenterStage si denota un forte radicamento nel tessuto cittadino, con attività rivolte alla comunità locale. La fondazione s'impegna a promuovere la performance teatrale con artisti provenienti da tutto il mondo, per dare uno stimolo culturale innovativo alla città.

La Dia Art Foundation è una fondazione newyorkese nata nel 1974, riconosciuta internazionalmente come una delle istituzioni più influenti per l'arte contemporanea. I fondatori, Heiner Friedrich e Philippa de Menil, vollero espandere i confini del museo tradizionale per rispondere alle esigenze della generazione di artisti degli anni Sessanta e Settanta. Da allora, la missione della Dia è stata quella di commissionare, supportare e presentare delle installazioni site-specific e di organizzare delle mostre aperte al pubblico.

Anche la Foundation for Contemporary Arts ha la sede a New York, con una mission simile alla Dia Art Foundation. Sin dalla fondazione, nel 1963, la fondazione si è impegnata nel incoraggiare, sponsorizzare e promuovere opere d'arte innovative, create e presentate da singoli artisti, gruppi o organizzazioni. La sua mission continua fino ai nostri giorni, con lo stanziamento di fondi per opere pionieristiche nel campo della danza, del suono, della performance, della poesia e delle arti visive. È ancora presente uno speciale fondo atto all'assistenza di artisti in stato di necessità. Ad oggi, circa 900 artisti hanno alimentato questo fondo, contribuendo con la vendita di dipinti, sculture, disegni e fotografie nelle quattordici mostre dedicate alla raccolta fondi, tenute di ogni anno.

Diverso è il caso della Gloriam Dei Artes Foundation, nata a Orleans nel 1988. La fondazione è di supporto ad un coro specializzato in musica sacra, che ha visitato 49 Paesi grazie alla ricca produzione concertistica. La mission riporta come la fondazione sia dedicata alla ricerca della bellezza, verità e fede attraverso l'arte e l'educazione, in un clima di reciproco scambio tra culture di background differenti.

La Idyllwild Arts Foundation è nata nell'omonima cittadina della California nel 1951. La mission consiste nel supportare l'educazione delle arti attraverso i due istituti gestiti direttamente dalla fondazione: la Idyllwild Arts Academy e la scuola estiva. L'accademia è una scuola superiore paritaria, per studenti selezionati, che potranno approfondire lo studio dell'arte grazie anche ai corsi pre-professionalizzanti e di preparazione al college, che la scuola offre. Il Idyllwild Summer Program propone 115 corsi sulle arti divisi in otto settimane per differenti fasce d'età.

Nel 1982, a New York, fu istituita la Joyce Theater Foundation, con la mission di supportare la danza e lo studio di coreografia, per promuovere la ricchezza e la varietà dell'arte in questa sua massima espressione. Anche la musica, il design e il teatro, arti affini alla danza, sono promosse dalla fondazione. L'educazione del pubblico a tutti gli stili di danza, dal balletto alle sue forme più contemporanee, è un altro punto fondamentale della Joyce Theater. La fondazione sovrintende due teatri per le performance, quello omonimo a Chelsea e il Joyce SoHo, a Manhattan, che funge anche da studio per le prove e i corsi.

Altra fondazione a sovrintendere un teatro è la Lobero Theater Foundation, di Santa Barbara (California). La sua mission è quella di mantenere operativo lo storico teatro Lobero, come centro per le performing arts e come risorsa culturale della comunità cittadina. Infatti, essendo collocato nel cuore della città, il teatro non solo è sede di scuole di danza e di recitazione, ma anche luogo d'incontro per numerose non profit locali. La fondazione organizza il programma di eventi annuali, che comprendono concerti, balletti e performance.

La Michigan Theater Foundation, fondata nel 1979, lavora similmente per preservare, restaurare e rendere operative il teatro omonimo. Nata come risposta cittadina alla minaccia di demolizione del teatro, la fondazione ha più di 250,000 visitatori ogni anno, che assistono agli spettacoli proposti oppure utilizzano il luogo come location per matrimoni e conferenze.

La Music Center Foundation di Los Angeles è una fondazione di raccordo che gestisce più istituzioni, basate sulla promozione e sullo studio della musica nelle

sue forme. In particolare, supporta la Los Angeles Philharmonic, il Center Theatre Group, la Los Angeles Opera Company e il Los Angeles Master Chorale. La Music Center ha aperto nel 1964, ampliando costantemente le sue sedi; l'ultima è la Walt Disney Concert Hall, progettata da Frank Gehry, ora sede della filarmonica di Los Angeles.

Di diverso genere è la National Book Foundation, nata a New York nel 1986 con il compito di celebrare e premiare la migliore letteratura americana, istituendo i National Book Awards. Anche questa fondazione presenta l'educazione del pubblico tra le specifiche della mission, attraverso programmi dopo-scuola per incentivare i ragazzi alla lettura e reading per le scuole superiori. La fondazione si è focalizzata sulla fascia d'età degli adolescenti per cercare di formare un nuovo gruppo di giovani adulti lettori.

La New England Foundation for the Arts (NEFA), istituita a Boston nel 1976 promuove la comunicazione tra creativi, organizzazioni artistiche e mecenati, mirando a migliorare il networking tra le due parti.

La New York Foundation for the Arts (NYFA), fondata nel 1994, cerca di rinforzare e migliorare la vita creativa di artisti e di gruppi attraverso tre canali: il supporto finanziario ad artisti individuali, compagnie di teatro e danza, l'organizzazione di workshop e seminari per lo sviluppo professionale ed infine con la disponibilità delle risorse cartacee ed online della fondazione.

Altra fondazione newyorkese è la Paul Taylor Dance Foundation, attiva dal 1983. Similmente alla AADF, la fondazione sovrintende alla compagnia di danza omonima, fondata nel 1954, alla Taylor 2, compagnia istituita nel 1993 e alla The Taylor School. I due gruppi di danza presentano circa ottanta spettacoli all'anno, con performance in oltre sessanta Paesi. Le due compagnie offrono anche un servizio di residenza per i ballerini, circa centosettanta. I membri dei due gruppi sono anche tra il corpo docente della Taylor School, incentrata sull'insegnamento dello stile di Taylor.

La Playhouse Square Foundation di Cleveland è un centro di performing arts istituito nel 1973. La mission è simile a quella di fondazioni già descritte, come la

Lobero, ovvero quella di ridare vita ad un centro attraverso attività e spettacoli. Annualmente la Playhouse Square ospita 300 eventi annuali, raggiungendo circa 100,000 visitatori provenienti da tutto lo Stato dell'Ohio.

La Princess Grace Foundation-USA, stabilitasi a New York nel 1983 si dedica all'identificazione e alla valorizzazione di giovani talenti nel teatro, nella danza e nella cinematografia, attraverso borse di studio e tirocini. Seguendo il tracciato lasciato dalla Principessa Grace, i membri del consiglio di amministrazione si impegnano nella ricerca dei talenti emergenti, essenziali per mantenere l'eccellenza nelle arti. Per questo motivo, ogni anno, la fondazione assegna i Princess Grace Awards ad un gruppo selezionato di giovani per ogni area di interesse. La fondazione inoltre organizza anche delle residenze per la drammaturgia.

La Ragdale Foundation ha sede nella dimora di Lake Forest (poco fuori Chicago) dal 1977. È parte del lascito dell'architetto Howard Van Doren Shaw, la cui figlia s'impegnò a utilizzare l'edificio per ospitare artisti, scrittori, compositori e coreografi per una residenza di 2-6 settimane. La fondazione divenne col tempo la più grande comunità artistica interdisciplinare dell'Illinois. In ogni periodo dell'anno, una dozzina di creativi selezionati possono usufruire del palazzo per la creazione dei loro progetti, in un ambiente dinamico e stimolante.

Simile invece al caso già visto della American-Israel Foundation è la Russian Arts Foundation, nata nel 1992 a Walnut Creek in California. La mission è quella di creare un ponte culturale tra la Russia e gli Stati Uniti, formando una rete di mecenati per lo sviluppo delle arti in Russia. Inoltre la fondazione si impegna nel valorizzare la cultura russa nel territorio statunitense, organizzando un programma di eventi dedicati.

La Santa Barbara Bowl Foundation è nata nell'omonima cittadina californiana nel 1988. Lo scopo della fondazione è quello di organizzare eventi musicali e di performing arts per la comunità locale, con particolare attenzione agli studenti delle scuole superiori.

Fondata nel 1985 a Los Angeles, la Screen Actors Guild Foundation si impegna ad assistere i lavoratori del mondo del cinema, attraverso sussidi economici e attraverso l'insegnamento. Nella mission, una parte importante è dedicata ai programmi infantili per l'alfabetizzazione. La fondazione gestisce i due Actors Center presso Los Angeles e New York, dove si tengono i corsi di recitazione per gli studenti premiati con borse di studio.

Anche la The Sheldon Arts Foundation, nata nel 1994 a Saint Louis nel Missouri, rientra nella categoria di fondazioni dedite alla salvaguardia e alla programmazione della sede ospitante, in questo caso della storica sala da concerti Sheldon. Si tengono circa 350 eventi all'anno. A differenza delle fondazioni dalla mission simile, la Sheldon offre un'ampia gamma di concerti rivolti a target precisi, esclusi dalla programmazione usuale, come i programmi di educazione rivolti alle scuole, i concerti dedicati alle famiglie e quelli pensati per gli studenti del college.

Sempre in ambito musicale, la Tipitina's Foundation nasce a New Orleans nel 2003 lavorando per valorizzare e supportare la comunità musicale della Louisiana e in particolare della stessa New Orleans. La fondazione supporta l'educazione musicale nelle scuole, lo sviluppo professionale dei musicisti e collabora con le istituzioni per rendere la musica una risorsa economica per la città, non solo culturale ed educativa.

L'ultima Fondazione del campione è la Wolf Trap Foundation for the Performing Arts, nata a Vienna (Virginia) nel 1969. La mission è quella di creare e presentare dei programmi di performing arts di eccellenza, per l'arricchimento culturale, l'educazione e il divertimento dei diversi tipi di pubblico partecipanti. Wolf Trap è uno dei parchi nazionali per le performing arts ed ha un ruolo di primo piano nella comunità artistica nazionale.

Si riporta una tabella riassuntiva per avere il quadro delle fondazioni, lo specifico campo d'interesse e le valutazioni di Charity Navigator.

Tabella 4.2: Lista delle fondazioni legate alle performing arts.

Codice DMU	Nome Fondazione	Mission	Valutazione globale	Valutazione fundraising	Stelle
F1	Allied Arts	grant-maker per le arti	89,18	\$0,13	3
F2	Alvin Ailey	grant-maker per la danza	90,45	\$0,10	4
F3	America-Israel	supporto arti in Israele	98,23	\$0,04	4
F4	Apollo Theater	gestione teatro	90,88	\$0,17	3
F5	Ballet Tech	supporto alla danza	86,1	\$0,23	3
F6	CenterStage	gestione teatro	84,71	\$0,03	3
F7	Dia Art	promozione arte contemporanea	86,38	\$0,15	3
F8	Contemporary Arts	promozione arte contemporanea	89	\$0,06	3
F9	Gloriae Dei Arts	promozione della musica	73	\$0,04	2
F10	Idyllwild Arts	educazione all'arte	86,96	\$0,27	3
F11	Joyce Theater	supporto alla danza	94,07	\$0,14	4
F12	Lobero Theater	gestione teatro	81,97	\$0,21	3
F13	Michigan Theater	gestione teatro	89,44	\$0,28	3
F14	Music Center	promozione della musica	92,17	\$0,09	4
F15	National Book	promozione della letteratura	84,39	\$0,14	3
F16	New England	promozione arte contemporanea	92,05	\$0,03	4
F17	New York for Arts	promozione arte contemporanea	94,84	\$0,03	4
F18	Paul Taylor Dance	grant-maker per la danza	89,39	\$0,09	3
F19	Playhouse Square	gestione teatro	89,94	\$0,05	3
F20	Princess Grace	supporto alla cinematografia	83,51	\$0,35	3
F21	The Ragdale	promozione arte contemporanea	84,48	\$0,19	3
F22	Russian Arts	supporto arti in Russia	85,43	\$0,08	3
F23	Santa Barbara Bowl	grant-maker per le arti	88,26	\$0,12	3
F24	Screen Actors Guild	supporto alla cinematografia	93,56	\$0,06	4
F25	The Sheldon Arts	gestione teatro	90,9	\$0,12	4
F26	Tipitina's	supporto alla musica	67,64	\$0,09	1
F27	Wolf Trap	promozione arte contemporanea	90,46	\$0,23	4

4.4.2: Le fondazioni museali

Le quattordici fondazioni museali del campione sono molto più omogenee rispetto al campione delle fondazioni legate alle performing arts.

Sono state escluse alcune grandi fondazioni museali, come la Solomon R. Guggenheim Foundation, perché non rientravano nei limiti fissati per l'analisi empirica. Si considerano quindi le seguenti fondazioni:

- Air Force Museum Foundation
- Albuquerque Museum Foundation
- Barnes Foundation
- California Science Center Foundation
- Chinati Foundation
- Country Music Foundation
- Intrepid Museum Foundation
- Jamestown-Yorktown Foundation
- Museum of New Mexico Foundation
- Naval Aviation Museum Foundation
- North Carolina Museum of Art Foundation
- U.S. Navy Memorial Foundation
- Virginia Museum of Fine Arts Foundation
- Women In Military Service For America Memorial

La Air Force Museum Foundation è stata fondata nel 1960 in supporto al National Museum of the United States Air Force, come ente informativo e preposto all'educazione.

La Albuquerque Museum Foundation nata nel 1961 promuove programmi culturali e di educational al museo omonimo.

La Barnes Foundation risale al 1922 portando avanti da allora mission per la promozione dello studio delle belle arti. Oltre ai programmi istituzionali, la

fondazione gestisce le collezioni di Albert C. e Laura L. Barnes nell'omonimo museo.

La California Science Center Foundation è una Fondazione *grant-maker* che ha lo scopo di organizzare e promuovere la parte educational dell'omonimo museo.

La Chinati Foundation, istituita nel 1979, è un museo di arte contemporanea basato sull'idea del fondatore e artista Donald Judd. Preserva e ospita solo un limitato numero di artisti con opere su larga scala.

Di altro genere è la Country Music Foundation, nata nel 1967 per gestire e promuovere la Country Music Hall of Fame e il relativo museo di Nashville. Attiva in programmi per favorire l'educazione musicale, produce anche pubblicazioni e registrazioni dedicate alla musica country.

La Intrepid Museum Foundation gestisce il Intrepid Sea, Air & Space Museum, in onore dei veterani e di quanti hanno reso onore agli Stati Uniti. Il museo ha più di un milione di visitatori l'anno, grazie all'esposizione di reperti militari come la collezione di aerei della Seconda Guerra Mondiale oppure scientifici come lo space shuttle Enterprise.

La Jamestown-Yorktown Foundation, promuove la consapevolezza sull'importanza del ruolo della Virginia nella costruzione degli Stati Uniti. La fondazione gestisce un museo storico e due parchi tematici.

La Museum of New Mexico Foundation rientra nelle fondazioni di supporto finanziario ed educativo del museo a cui sono annesse. In questo caso, il New Mexico Museum è un macro polo museale che comprende tre musei antropologici ed archeologici e sette siti d'importanza archeologica.

Anche la Naval Aviation Museum Foundation è una fondazione di supporto al museo omonimo. Interessanti sono gli speciali corsi per l'insegnamento della matematica e della scienza, come componenti dell'aviazione, a cui partecipano circa 6,000 studenti all'anno.

La North Carolina Museum of Art Foundation è una fondazione di supporto economico e logistico per il museo omonimo.

La U.S. Navy Memorial Foundation, nata nel 1978 con lo scopo di costruire un memoriale per la marina a Washington, dal 1987 gestisce la costruzione e i programmi educativi associati.

La Virginia Museum of Fine Arts Foundation è nata nel 1976 come supporto al museo omonimo. Il museo d'arte, chiuso per molti anni, è tornato a regolare attività nel 2010.

Ultima fondazione è la Women In Military Service For America Memorial Foundation che gestisce il memoriale omonimo e i programmi educativi del Memorial Education Center.

Si riporta una tabella riassuntiva per facilitare la comparazione con i successivi dati dell'analisi empirica.

Tabella 4.3: Lista delle fondazioni legate ad un ente museale.

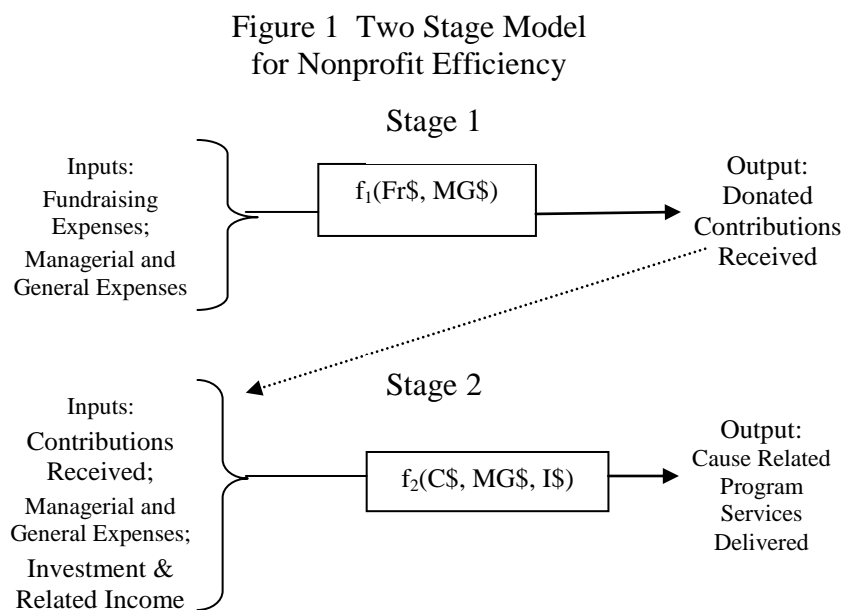
DMU	Nome fondazione	Mission	Valutazione globale	Valutazione fundraising	Stelle
M1	Air Force	supporto/gestione museo	94,69	\$0.16	4
M2	Albuquerque Museum	supporto/gestione museo	92.99	\$0.16	4
M3	The Barnes	supporto/gestione museo	84.47	\$0.18	3
M4	California Science	supporto/gestione museo	89.46	\$0.05	3
M5	Chinati	supporto/gestione museo	81.84	\$0.12	3
M6	Country Music	supporto/gestione museo	82.91	\$0.08	3
M7	Intrepid Museum	supporto/gestione museo	94.24	\$0.25	3
M8	Jamestown-Yorktown	supporto/gestione museo	86.17	\$0.15	3
M9	Museum New Mexico	supporto/gestione museo	97.92	<\$0.01	4
M10	Naval Aviation Museum	supporto/gestione museo	89.15	\$0.11	3
M11	North Carolina Art	supporto/gestione museo	84.75	\$0.08	3
M12	U.S. Navy Memorial	gestione memoriale	67.46	\$0.38	1
M13	Virginia Museum	supporto/gestione museo	89.54	\$0.08	3
M14	Women in Military	gestione memoriale	78.92	\$0.15	2

4.5: I modelli DEA usati nell'analisi empirica

Partendo dallo studio condotto da Golden *et al.* si procede ora a presentare i modelli DEA utilizzati in questa tesi.

Golden *et al.* propongono tre tipi di modelli d'applicazione della metodologia DEA ad una fase (tutti a rendimenti variabili di scala) ed altrettanti a due fasi. Nei modelli ad una fase si procede con l'analisi dell'efficienza della performance dell'organizzazione, mentre quelli a due fasi analizzano separatamente l'efficienza del fundraising e l'efficienza dell'organizzazione nel portare a termine il programma della mission (*program efficiency*), ovvero l'efficienza 'globale' dell'ente. Nel secondo passaggio l'output della prima fase diventa uno degli input, come è possibile osservare dalla figura seguente.

Figura 4.2: La rappresentazione del modello DEA a due fasi



Fonte: BETAK J.F., BROCKETT L.P., COOPER W.W., GOLDEN L.L., SMITH K., "Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision—a DEA analysis". *Journal of Management and Marketing Research*, 2012, 10: 1-25.

Nella realizzazione di una metrica per la valutazione delle organizzazioni non profit, le criticità insorgono nella scelta degli input e output⁶⁷. Gli studiosi hanno quindi elaborato i tre modelli a due fasi su due basi generiche, cambiando per ogni versione l'elaborazione dei dati dal modello 990, in modo tale da valutare i cambiamenti dell'efficienza in base alle variazioni proposte.

Per il calcolo dell'efficienza del fundraising, vi è un solo modello base composto da:

Variabili Input: Costi del Fundraising, Costi Generali e di Management

Variabili Output: Contributi ricevuti;

mentre per calcolare la seconda fase sono state adottate queste variabili:

Variabili Input: Contributi ricevuti, Investimenti, Costi Generali e di Management

Variabili Output: Costi in relazione al programma

Ai fini dell'analisi empirica di questa tesi, con lo scopo di confrontare l'efficienza del fundraising con l'efficienza globale data dalla capacità di portare a termine il programma della mission, si è scelto uno dei tre modelli proposti da Golden *et al.*, il modello più generale, ovvero il modello D che riprende gli input dal totale delle voci dei costi, degli investimenti e dei contributi presenti nella Parte VIII e Parte IX del modello 990. Per quanto riguarda l'output, si considera il totale dei costi associati al raggiungimento del 'programma dei servizi', includendo 'sussidi e stanziamenti', la 'specifica assistenza agli individui' e molti altri costi legati alla mission.

Si riportano di seguito le voci delle linee del modello 990, da cui sono tratti i dati⁶⁸.

La prima fase per l'individuazione del fundraising è così suddivisa:

Input: - Costi Generali e Manageriali: linea 25, colonna C (della Parte IX);

- Costi del Fundraising: linea 25, colonna D (della Parte IX);

⁶⁷ Sull'argomento si veda anche: FABBRI D., FAZIOLI R., FILIPPINI M., *L'intervento pubblico e l'efficienza possibile: strumenti di analisi e politiche economiche per una burocrazia più efficiente*. Il Mulino, Bologna 1996.

⁶⁸ Tutte le linee di riferimento del modello 990 riportate non coincidono con l'articolo di riferimento, poiché il modello 990 utilizzato da Golden *et al.* è stato sostituito da una versione più aggiornata nel 2007. Pertanto, se le voci sono le stesse, le linee corrispondono alla diversa sistemazione dei nuovi modelli 990, utilizzati per questa tesi.

Output: -Totale dei contributi ricevuti dalla non profit: linea 1h, colonna A (Parte VIII);

La seconda fase per la valutazione dell'efficienza della performance considera le seguenti variabili di input e di output:

Input: - Costi Generali e Manageriali: linea 25, colonna C (della Parte IX);

- Investimenti: somma delle linee 3, 4, 5, 6d, colonna A (Parte VIII)

- Totale dei contributi ricevuti dalla non profit: linea 1h, colonna A (Parte VIII);

Output: - Costi in relazione al Programma dei Servizi: linea 25, colonna B (Parte IX).

Di seguito si riportano le tabelle con i dati estratti dal modello 990 per entrambi i gruppi, performing arts e musei.

Tabella 4.4: Dati di input e output per il calcolo dell'efficienza del fundraising per le fondazioni delle performing arts.

Fondazioni	(I) Costi Fundraising	(I) Costi Generali	(O) Contributi ricevuti
F1	538768	261173	3761484
F2	2070287	4844314	40186297
F3	173350	310247	5412084
F4	1826203	1274811	6786924
F5	245905	263032	1009381
F6	181154	349722	4684090
F7	776079	2333286	3686316
F8	132216	274640	3824354
F9	57133	173828	1204084
F10	902068	3780934	2136701
F11	805690	889595	6747411
F12	454100	348839	1478350
F13	448827	276253	1053144
F14	355133	470729	2616339
F15	142769	111928	926509
F16	259663	1001043	6501174
F17	194765	246885	6730574
F18	719364	432318	4545791

F19	1360542	4299588	31717527
F20	238113	332645	97899
F21	115195	140819	586512
F22	55542	40078	1004033
F23	390934	407071	1921127
F24	630125	1302135	7781004
F25	432546	322067	4797762
F26	238197	238197	1846163
F27	2225841	3820916	10405001

Tabella 4.5: Dati di input e output per il calcolo dell'efficienza del fundraising per le fondazioni museali.

F. Museali	(I) Costi Fundraising	(I) Costi Generali	(O) Contributi ricevuti
M1	304646	1013613	3112657
M2	215218	228367	846020
M3	2666200	3162795	8761688
M4	1542245	1616109	18621132
M5	397105	583097	4940764
M6	827206	2707126	10400872
M7	1772277	6073328	9192075
M8	392930	430412	2441873
M9	54844	242950	3691841
M10	263038	1210126	4497537
M11	1350541	1595203	18878815
M12	2350944	577783	5041574
M13	901596	3058374	10324462
M14	227929	529290	2259067

Tabella 4.6: Dati di input e output per il calcolo dell'efficienza del globale per le fondazioni museali.

F. Museali	(I) Costi Generali	(I) Investimenti	(I) Contributi ricevuti	(O) Programma dei Servizi
M1	1013613	119737	3112657	4377034
M2	228367	335726	846020	1291734
M3	3162795	2600427	8761688	17410277
M4	1616109	1779741	18621132	29197110
M5	583097	557034	4940764	1384452
M6	2707126	177328	10400872	23050886
M7	6073328	4421859	9192075	26066190
M8	430412	187762	2441873	1633387
M9	242950	956614	3691841	4860336
M10	1210126	244491	4497537	6706327
M11	1595203	719661	18878815	8955010
M12	577783	66523	5041574	2569694
M13	3058374	1715248	10324462	17146037
M14	529290	2270	2259067	2380049

Tabella 4.7: Dati di input e output per il calcolo dell'efficienza globale per le fondazioni delle performing arts.

Fondazioni	(I) Costi Generali	(I) Investimenti	(I) Contributi ricevuti	(O) Programma dei Servizi
F1	261173	102822	3761484	2991757
F2	4844314	2131236	40186297	31630769
F3	310247	115221	5412084	4966749
F4	1274811	2896450	6786924	10714789
F5	263032	27937	1009381	2664260
F6	349722	298834	4684090	1501735
F7	2333286	6908599	3686316	8303779
F8	274640	264149	3824354	1186872
F9	173828	13090	1204084	852304
F10	3780934	195510	2136701	20902698
F11	889595	372268	6747411	11987487
F12	348839	30575	1478350	2059812
F13	276253	-15417	1053144	3117902
F14	470729	1040666	2616339	6478642

F15	111928	47274	926509	1081751
F16	1001043	202242	6501174	5850006
F17	246885	69955	6730574	7523725
F18	432318	24215	4545791	7706498
F19	4299588	323999	31717527	42250104
F20	332645	1734075	978990	1520643
F21	140819	76562	586512	790200
F22	40078	16528	1004033	1039415
F23	407071	1098	1921127	3382075
F24	1302135	875148	7781004	4510455
F25	322067	197261	4797762	2248449
F26	238197	31927	1846163	1131434
F27	3820916	633096	10405001	22650887

4.6: I risultati

Nell'analisi empirica si è scelto di comparare i risultati ottenuti mediante l'impiego dell'approccio input-oriented, che mira alla riduzione dei livelli di input senza alterare quelli di output, con i risultati conseguiti attraverso l'approccio output-oriented, finalizzato invece alla massimizzazione dei livelli di output senza variare le quantità di input utilizzate.

Tabella 4.8: Efficienza del fundraising: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni legate alle performing arts secondo il modello BCC-I.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	F2	1	F2(1,000000)
2	F9	1	F9(1,000000)
3	F17	1	F17(1,000000)
4	F19	1	F19(1,000000)
5	F22	1	F22(1,000000)
6	F3	0,934117	F9(0,238576); F17(0,761424)
7	F8	0,92567	F9(0,525871); F17(0,474129)
8	F6	0,793796	F9(0,370304); F17(0,629696)
9	F16	0,728067	F9(0,041509); F17(0,958491)
10	F25	0,549835	F17(0,662482); F22(0,337518)
11	F1	0,534741	F17(0,481521); F22(0,518479)
12	F21	0,482156	F22(1,000000)
13	F15	0,389034	F22(1,000000)
14	F18	0,388566	F17(0,618481); F22(0,381519)
15	F24	0,386865	F17(0,957961); F19(0,042039)
16	F26	0,318545	F9(0,042568); F17(0,145570); F22(0,811861)
17	F11	0,280126	F2(0,000503); F17(0,999497)

18	F14	0,264853	F9(0,208414); F17(0,274269); F22(0,517317)
19	F20	0,233259	F22(1,000000)
20	F5	0,226041	F9(0,026733); F22(0,973267)
21	F4	0,199738	F2(0,001684); F17(0,998316)
22	F23	0,198603	F9(0,060443); F17(0,158036); F22(0,781520)
23	F27	0,196764	F2(0,109830); F17(0,890170)
24	F12	0,163994	F17(0,082828); F22(0,917172)
25	F7	0,153271	F9(0,550848); F17(0,449152)
26	F13	0,151497	F17(0,008576); F22(0,991424)
27	F10	0,089083	F9(0,831246); F17(0,168754)

Tabella 4.9: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-I.

N. DMU	27
Media	0,503282
SD	0,326507
Massimo	1
Minimo	0,089083

Frequenza nel Reference Set	
DMU peer	Frequenza su altre DMU
F2	3
F9	10
F17	18
F19	1
F22	12

Tabella 4.10: Efficienza del fundraising: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni legate alle performing arts secondo il modello BCC-O.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	F2	1	F2(1,000000)
2	F9	1	F9(1,000000)
3	F17	1	F17(1,000000)
4	F19	1	F19(1,000000)
5	F22	1	F22(1,000000)
6	F3	0,921885	F9(0,155596); F17(0,844404)
7	F8	0,906465	F9(0,454466); F17(0,545534)
8	F16	0,800481	F17(0,944331); F19(0,055669)
9	F6	0,757449	F9(0,098894); F17(0,901106)
10	F25	0,659244	F2(0,016353); F17(0,983647)
11	F11	0,591483	F2(0,139798); F17(0,860202)
12	F18	0,562599	F2(0,040334); F17(0,959666)
13	F1	0,550363	F2(0,003108); F17(0,996892)
14	F24	0,539984	F2(0,229530); F17(0,770470)
15	F4	0,477588	F2(0,223587); F17(0,776413)
16	F27	0,317817	F2(0,777398); F17(0,222602)
17	F14	0,312978	F2(0,048689); F17(0,951311)
18	F15	0,309499	F17(0,347425); F22(0,652575)
19	F26	0,284463	F17(0,957990); F22(0,042010)
20	F23	0,243296	F2(0,034843); F17(0,965157)
21	F12	0,197839	F2(0,022176); F17(0,977824)

22	F7	0,192093	F17(0,501351); F19(0,498649)
23	F21	0,169018	F9(0,092325); F17(0,427416); F22(0,480260)
24	F13	0,151656	F2(0,006388); F17(0,993612)
25	F5	0,147396	F2(0,003512); F17(0,996488)
26	F10	0,097608	F17(0,393278); F19(0,606722)
27	F20	0,013311	F2(0,018654); F17(0,981346)

Tabella 4.11: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-O.

N. DMU	27	Frequenza nel Reference Set	
Media	0,526093	DMU peer	Frequenza su altre DMU
SD	0,329455	F2	13
Massimo	1	F9	4
Minimo	0,013311	F17	22
		F19	3
		F22	3

Dalle tabelle 4.8 e 4.9 emerge che solo 5 fondazioni su 27 sono BCC-efficienti, con entrambi gli approcci input-oriented e output-oriented, con un punteggio medio di 0,503282 per il primo approccio e 0,526093 per il secondo. Le differenze sono più accentuate nelle posizioni delle ultime classificate e nel *reference set*. Nell'approccio input-oriented gli ultimi tre posti sono riservati alla Idyllwild Arts Foundation (F10), alla Michigan Theater Foundation (F13) e alla Dia Art Foundation (F7); nell'approccio output-oriented invece l'ultimo posto è occupato dalla Princess Grace Foundation (F20) che totalizza il punteggio più basso di entrambe le misurazioni (0,013311), mentre al penultimo si colloca la Idyllwild Arts e al terzultimo la Ballet Tech Foundation (F5).

Le fondazioni relativamente inefficienti, per raggiungere l'efficienza devono fare riferimento alle DMU efficienti indicate nel proprio *reference set*. Anche qui si possono notare delle differenze tra gli approcci; infatti nel caso input-oriented la New York for Arts Foundation (F17) compare 18 volte nel *reference set* di altre DMU inefficienti, la Russian Arts Foundation (F22) 12 volte, la Gloria Dei Arts Foundation (F9) 10 volte, la Alvin Ailey Dance Foundation (F2) 3 volte mentre la Playhouse Square Foundation (F19) solo una volta. Nell'approccio output-oriented

invece, osserviamo che la fondazione F17 è nel *reference set* ben 22 volte, l'ente F2 13 volte, l'organizzazione F9 4 volte e per 3 volte sia le fondazione F19 che l'ente F22.

Si riportano nella tabella 4.12 i le riduzioni nelle voci degli input e gli incrementi degli output per raggiungere l'efficienza.

Tabella 4.12: Riduzioni nelle voci di input e incrementi nelle voci di output che le DMU relativamente inefficienti dovrebbero seguire per raggiungere l'efficienza nei due modelli.

DMU	Input-oriented			Output-oriented		
	(I) Costi Fundraising	(I) Costi Generali	(O) Contributi ricevuti	(I) Costi Fundraising	(I) Costi Generali	(O) Contributi ricevuti
F2	0	0	0	0	0	0
F9	0	0	0	0	0	0
F17	0	0	0	0	0	0
F19	0	0	0	0	0	0
F22	0	0	0	0	0	0
F3	0	-60351,8	0	0	-74729,4	0
F8	0	-45759,5	0	0	-60956,9	0
F16	0	-57776,1	0	0	-528547	0
F6	0	-484974	0	0	-110062	0
F25	-90054,4	0	0	-207110	0	0
F11	-165521	0	0	-348731	0	0
F18	0	-27818,8	417521	-448952	0	0
F1	0	-3465,8	77524	-338174	0	0
F24	-137872	0	0	-4870,57	0	0
F4	0	-86493,2	0	-1212095	0	0
F27	0	0	0	-573049	0	0
F14	-29985,9	0	0	-69050,8	0	0
F15	0	0	0	-38857,4	0	0
F26	0	-37514,4	906134	-49280,8	0	0
F23	0	-15802,4	0	-130821	0	0
F12	-166839	0	0	-217743	0	0
F7	0	0	0	0	-65523,1	0
F21	-37212,5	0	0	0	0	0
F13	-7395,97	0	0	-242081	0	0
F5	0	-150984	0	-44552,8	0	0
F10	-11260,1	0	0	0	-1075183	0
F20	0	-150660	0	-8362,19	0	0

Per quanto riguarda l'efficienza delle organizzazioni nel portare a termine il programma, i risultati sono illustrati nella tabella 4.13 nel caso dell'approccio

input-oriented e nella tabella 4.15 per l'approccio output-oriented; le tabelle 4.14 e 4.16 riportano alcuni dati statistici.

Tabella 4.13: Efficienza globale: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni legate alle performing arts secondo il modello BCC-I.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	F10	1	F10(1,000000)
2	F11	1	F11(1,000000)
3	F13	1	F13(1,000000)
4	F14	1	F14(1,000000)
5	F17	1	F17(1,000000)
6	F18	1	F18(1,000000)
7	F19	1	F19(1,000000)
8	F21	1	F21(1,000000)
9	F22	1	F22(1,000000)
10	F23	1	F23(1,000000)
11	F5	0,945037	F13(0,803919); F21(0,184943); F22(0,011137)
12	F15	0,893727	F13(0,071601); F21(0,427282); F22(0,501117)
13	F9	0,836724	F13(0,434708); F21(0,026811); F22(0,538481)
14	F27	0,831691	F10(0,575943); F11(0,241364); F19(0,182692)
15	F4	0,740185	F10(0,068115); F11(0,590624); F14(0,341262)
16	F3	0,700716	F17(0,307632); F18(0,289864); F22(0,402503)
17	F20	0,696691	F10(0,019609); F13(0,144374); F21(0,836017)
18	F2	0,631724	F17(0,305800); F19(0,694200)
19	F12	0,629857	F13(0,663331); F21(0,228094); F22(0,108575)
20	F1	0,566714	F17(0,039664); F18(0,254256); F22(0,706080)
21	F26	0,528355	F13(0,322848); F21(0,094560); F22(0,582592)
22	F7	0,490548	F10(0,229545); F13(0,442114); F14(0,328342)
23	F16	0,432047	F10(0,019920); F13(0,443318); F14(0,069345); F18(0,467417)
24	F25	0,344148	F17(0,002116); F18(0,179285); F22(0,818598)
25	F24	0,25447	F13(0,561364); F14(0,209057); F18(0,175060); F22(0,054518)
26	F8	0,252645	F13(0,082607); F21(0,097267); F22(0,820126)
27	F6	0,234506	F13(0,077371); F14(0,053525); F18(0,001555); F22(0,867548)

Tabella 4.14: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-I.

N. DMU	27
Media	0,727524
SD	0,261411
Massimo	1
Minimo	0,234619

Frequenza nel Reference Set	
DMU peer	Frequenza su altre DMU
F10	6
F11	2
F13	12

F14	6
F17	4
F18	7
F19	2
F21	7
F22	11

Tabella 4.15: Efficienza globale: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni legate alle performing arts secondo il modello BCC-O.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	F10	1	F10(1,000000)
2	F11	1	F11(1,000000)
3	F13	1	F13(1,000000)
4	F14	1	F14(1,000000)
5	F17	1	F17(1,000000)
6	F18	1	F18(1,000000)
7	F19	1	F19(1,000000)
8	F21	1	F21(1,000000)
9	F22	1	F22(1,000000)
10	F23	1	F23(1,000000)
11	F5	0,908694	F13(0,917888); F21(0,061265); F22(0,020848)
12	F27	0,856782	F10(0,690666); F11(0,035324); F19(0,274010)
13	F4	0,787859	F10(0,107873); F11(0,870626); F19(0,021501)
14	F15	0,750742	F13(0,217534); F21(0,203232); F22(0,579234)
15	F2	0,748655	F19(1,000000)
16	F3	0,695026	F17(0,510095); F18(0,419839); F22(0,070065)
17	F1	0,555779	F17(0,197208); F18(0,459696); F22(0,343096)
18	F7	0,526486	F10(0,522225); F11(0,319640); F14(0,158135)
19	F12	0,519899	F10(0,014465); F13(0,851209); F14(0,024098); F18(0,110227)
20	F16	0,493688	F10(0,061293); F11(0,445774); F18(0,451654); F19(0,041279)
21	F20	0,490947	F10(0,023315); F13(0,789723); F21(0,186962)
22	F9	0,357468	F13(0,475816); F14(0,003945); F18(0,050161); F22(0,470078)
23	F25	0,33103	F17(0,323254); F18(0,548485); F22(0,128261)
24	F26	0,319787	F13(0,429110); F14(0,020276); F18(0,224459); F22(0,326154)
25	F24	0,314142	F10(0,077078); F11(0,867297); F19(0,055626)
26	F6	0,215063	F17(0,229092); F18(0,668637); F22(0,102271)
27	F8	0,213208	F17(0,181990); F18(0,502053); F22(0,315957)

Tabella 4.16: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-O.

N. DMU	27	Frequenza nel Reference Set	
Media	0,69745	DMU peer	Frequenza su altre DMU
SD	0,277617	F10	8
Massimo	1	F11	5
Minimo	0,213208	F13	7
		F14	5
		F17	5
		F18	10
		F19	5
		F21	3
		F22	9

Con entrambi gli approcci le DMU efficienti sono 10 su 27; risultano efficienti per il fundraising e globalmente solo tre fondazioni, la New York for Arts, la Playhouse Square e la Russian Arts. La media secondo l'approccio input-oriented è di 0,727524, con un minimo di 0,234619 rappresentato dalla CenterStage Foundation (F6), al penultimo posto nella classifica secondo la variante output-oriented. Il minimo in quest'ultimo approccio è rappresentato dalla Contemporary Arts Foundation (F8) con 0,213208.

Per quanto riguarda i dati sulla ricorrenza delle DMU nei *banchmark* delle unità relativamente inefficienti, è interessante notare che la Michigan Theater Foundation (F13) compare 12 volte, la Russian Arts (F22) per 11 volte e la Paul Taylor Dance Foundation (F18) nell'approccio input-oriented, mentre nell'approccio output-oriented le DMU che ritornano con più frequenza nel *reference set* delle fondazioni relativamente inefficienti sono la F18 per 10 volte, la F22 9 volte ed infine 8 volte la Idyllwild Arts (F10), che era risultata tra le fondazioni più inefficienti nell'analisi sull'efficienza del fundraising.

Si riporta nella tabella 4.17 le riduzioni nelle voci di input e incrementi nelle voci di output che le DMU relativamente inefficienti dovrebbero seguire per raggiungere l'efficienza nei due modelli.

Tabella 4.17: Riduzioni nelle voci di input e incrementi nelle voci di output che le DMU relativamente inefficienti dovrebbero seguire per raggiungere l'efficienza nei due modelli.

DMU	Input-oriented				Output-oriented			
	(I) Costi Generali	(I) Profitti dagli Investimenti	(I) Contributi ricevuti	(O) Programma dei Servizi	(I) Costi Generali	(I) Profitti dagli Investimenti	(I) Contributi ricevuti	(O) Programma dei Servizi
F10	0	0	0	0	0	0	0	0
F11	0	0	0	0	0	0	0	0
F13	0	0	0	0	0	0	0	0
F14	0	0	0	0	0	0	0	0
F17	0	0	0	0	0	0	0	0
F18	0	0	0	0	0	0	0	0
F19	0	0	0	0	0	0	0	0
F21	0	0	0	0	0	0	0	0
F22	0	0	0	0	0	0	0	0
F23	0	0	0	0	0	0	0	0
F5	0	-12057,8	0	0	0	-22901,9	0	0
F15	0	-1254,03	0	0	0	-396135	0	0
F9	0	0	0	1083964	0	-2544287	0	0
F27	0	-264893	0	0	0	-22140,6	0	0
F4	0	-1555581	0	0	-544726	-1807237	-8468770	0
F3	0	-45545,1	0	0	0	-68212,8	0	0
F20	0	-1140273	0	0	0	-72224,1	0	0
F2	0	-1100041	-1310146	0	0	-6522941	0	0
F12	0	0	0	301483,7	0	0	0	0
F1	0	-37669,1	0	0	0	0	0	0
F26	0	0	0	555450,1	0	-1715202	0	0
F7	0	-3002427	0	0	0	0	0	0
F16	0	0	0	0	0	-159246	0	0
F25	0	-49867,7	0	0	0	0	0	0
F24	0	0	0	0	0	-519189	0	0
F8	0	-45734	0	0	0	-264926	0	0
F6	0	0	0	0	0	-234039	0	0

Si procede quindi ad analizzare l'efficienza del fundraising delle fondazioni museali, utilizzando ancora una volta entrambi gli approcci, input-oriented e output-oriented.

Dalle tabelle 4.18 e 4.20 si evince che solo 3 fondazioni museali su 14 sono efficienti, ovvero la Albuquerque Museum Foundation (M2), la Museum New Mexico Foundation (M9) e la North Carolina Art Foundation (M11). Dalle tabelle con i relativi dati statistici notiamo che il punteggio medio per l'approccio output-

oriented (0,70469) è nettamente superiore a quello input-oriented (0,549422). La stessa osservazione è valida per i valori minimi.

Tabella 4.18: Efficienza del fundraising: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni museali secondo il modello BCC-I.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	M2	1	M2(1,000000)
2	M9	1	M9(1,000000)
3	M11	1	M11(1,000000)
4	M4	0,972867	M9(0,016967); M11(0,983033)
5	M6	0,758256	M9(0,558238); M11(0,441762)
6	M13	0,688462	M9(0,563269); M11(0,436731)
7	M12	0,62849	M9(0,911126); M11(0,088874)
8	M5	0,607368	M9(0,917764); M11(0,082236)
9	M8	0,549577	M2(0,439229); M9(0,560771)
10	M10	0,46983	M9(0,946948); M11(0,053052)
11	M14	0,450782	M2(0,298691); M9(0,701309)
12	M7	0,295723	M9(0,637832); M11(0,362168)
13	M1	0,2381	M2(0,110318); M9(0,889682)
14	M3	0,219543	M9(0,666171); M11(0,333829)

Tabella 4.19: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-I.

N. DMU	14	Frequenza nel Reference Set	
Media	0,549422	DMU peer	Frequenza su altre DMU
SD	0,326344	M2	3
Massimo	1	M9	11
Minimo	0,16239	M11	8

Tabella 4.20: Efficienza del fundraising: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni museali secondo il modello BCC-O.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	M2	1	M2(1,000000)
2	M9	1	M9(1,000000)
3	M11	1	M11(1,000000)
4	M4	0,986351	M11(1,000000)
5	M6	0,81609	M9(0,403902); M11(0,596098)
6	M13	0,758221	M9(0,346489); M11(0,653511)
7	M10	0,733442	M9(0,839319); M11(0,160681)

8	M12	0,676512	M9(0,752389); M11(0,247611)
9	M5	0,657717	M9(0,748459); M11(0,251541)
10	M7	0,486899	M11(1,000000)
11	M1	0,470205	M9(0,807206); M11(0,192794)
12	M3	0,464102	M11(1,000000)
13	M8	0,421216	M9(0,861371); M11(0,138629)
14	M14	0,394901	M9(0,866416); M11(0,133584)

Tabella 4.21: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-O.

N. DMU	14	Frequenza nel Reference Set	
Media	0,70469	DMU peer	Frequenza su altre DMU
SD	0,223077	M2	0
Massimo	1	M9	8
Minimo	0,394901	M11	11

Anche in questo caso troviamo significative differenze nel *reference set*; nella versione input-oriented la fondazione M9 compare 11 volte, a fronte delle 8 volte nella versione output-oriented, mentre si verifica l'inverso per la fondazione M8. Il caso è differente per l'ente M2 che nell'approccio output-oriented non compare in nessun *reference set*.

Si riportano nella tabella 4.22 le modifiche ai valori relativi a input e output che ogni DMU relativamente inefficiente dovrebbe adottare per ottenere il raggiungimento dell'efficienza.

Tabella 4.22: Riduzioni nelle voci di input e incrementi nelle voci di output che le DMU relativamente inefficienti dovrebbero seguire per raggiungere l'efficienza nei due modelli.

DMU	Input-oriented			Output-oriented		
	(I) Costi Fundraising	(I) Costi Generali	(O) Contributi ricevuti	(I) Costi Fundraising	(I) Costi Generali	(O) Contributi ricevuti
M2	0	0	0	0	0	0
M9	0	0	0	0	0	0
M11	0	0	0	0	0	0
M4	-171843	0	0	-191704	-20906	0
M6	0	-1212370	0	0	-1658101	0
M13	0	-1272055	0	0	-1931712	0
M12	-1307546	0	0	0	-749895	0

M5	-79791,4	0	0	-1975271	0	0
M8	-90660,5	0	0	-16340,1	0	0
M10	0	-253864	0	-421736	-4478125	0
M14	0	0	582754,1	0	-509957	0
M7	0	-1063333	0	-1315659	-1567592	0
M1	0	0	265237,6	-158464	0	0
M3	-97961,9	0	0	0	-105700	0

Le ultime tabelle 4.23 e 4.25 riguardano la valutazione dell'efficienza delle fondazioni museali nel portare a termine i programmi relativi alla mission.

Tabella 4.23: Efficienza globale: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni museali secondo il modello BCC-I.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	M2	1	M2(1,000000)
2	M4	1	M4(1,000000)
3	M6	1	M6(1,000000)
4	M7	1	M7(1,000000)
5	M9	1	M9(1,000000)
6	M14	1	M14(1,000000)
7	M1	0,897044	M2(0,257468); M6(0,110164); M14(0,632368)
8	M8	0,885778	M2(0,491955); M14(0,508045)
9	M12	0,881381	M2(0,107971); M4(0,011454); M14(0,880575)
10	M3	0,845953	M2(0,287241); M6(0,510616); M7(0,202142)
11	M10	0,783647	M2(0,445574); M6(0,232753); M14(0,321673)
12	M13	0,738151	M2(0,281600); M6(0,644597); M7(0,073803)
13	M11	0,535753	M4(0,211311); M6(0,043937); M14(0,744752)
14	M5	0,489359	M2(0,810660); M14(0,189340)

Tabella 4.24: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-I.

N. DMU	14	Frequenza nel Reference Set	
Media	0,861219	DMU peer	Frequenza su altre DMU
SD	0,165499	M2	7
Massimo	1	M4	2
Minimo	0,489359	M6	5
		M7	2
		M9	0
		M14	6

Tabella 4.25: Efficienza globale: punteggio, classifica e reference set delle fondazioni museali secondo il modello BCC-O.

Classifica	DMU	Punteggio	Reference Set (Lambda)
1	M2	1	M2(1,000000)
2	M4	1	M4(1,000000)
3	M6	1	M6(1,000000)
4	M7	1	M7(1,000000)
5	M9	1	M9(1,000000)
6	M14	1	M14(1,000000)
7	M3	0,841124	M2(0,141269); M6(0,619339); M7(0,239392)
8	M1	0,837229	M2(0,272412); M6(0,152119); M14(0,575469)
9	M12	0,749269	M4(0,035711); M6(0,004446); M14(0,959844)
10	M13	0,7324	M4(0,006351); M6(0,887244); M7(0,106404)
11	M10	0,713712	M2(0,533455); M6(0,367519); M14(0,099026)
12	M8	0,626972	M2(0,420544); M4(0,025463); M14(0,553994)
13	M11	0,479778	M4(0,373769); M6(0,302912); M14(0,323318)
14	M5	0,189902	M2(0,565356); M4(0,206047); M14(0,228597)

Tabella 4.26: Alcune informazioni statistiche sul modello BCC-O.

N. DMU	14
Media	0,797885
SD	0,233346
Massimo	1
Minimo	0,189902

Frequenza nel Reference Set	
DMU peer	Frequenza su altre DMU
M2	5
M4	5
M6	6
M7	2
M9	0
M14	6

Come nei casi precedenti, tra i due approcci non vi è disparità tra il numero di DMU efficienti. In entrambi sono sei, meno della metà del campione.

Tra queste, le fondazioni M2 e M9 rientravano già nel gruppo degli enti dal fundraising efficiente. Le altre fondazioni efficienti sono: la California Science Center Foundation (M4), la Country Music Foundation (M6), la Intrepid Museum

Foundation (M7) e la Women In Military Service For America Memorial Foundation (M14) che aveva ottenuto uno dei punteggi più bassi nella precedente valutazione.

La fondazione relativamente inefficiente che ha totalizzato il punteggio minore è in entrambi i casi la Chinati Foundation (M5), con 0,489359 nell'approccio input-oriented e solo 0,189902 nella variazione output-oriented.

Dalle tabelle riportanti alcuni dati di natura statistica (4.24-4.26) si evince che l'ente M2 è presente nel *reference set* con una frequenza di 7 volte nel primo approccio e 5 nel secondo, mentre la fondazione M9 non compare in entrambi i casi.

La tabella 4.27 illustra le possibili variazioni dei valori di input e output che una DMU relativamente inefficiente dovrebbe apportare per arrivare all'efficienza.

Tabella 4.27: Riduzioni nelle voci di input e incrementi nelle voci di output che le DMU relativamente inefficienti dovrebbero seguire per raggiungere l'efficienza nei due modelli.

DMU	Input-oriented				Output-oriented			
	(I) Costi Generali	(I)Profitti dagli Investimenti	(I) Contributi ricevuti	(O) Programma dei Servizi	(I) Costi Generali	(I)Profitti dagli Investimenti	(I) Contributi ricevuti	(O) Programma dei Servizi
M2	0	0	0	0	0	0	0	0
M4	0	0	0	0	0	0	0	0
M6	0	0	0	0	0	0	0	0
M7	0	0	0	0	0	0	0	0
M9	0	0	0	0	0	0	0	0
M14	0	0	0	0	0	0	0	0
M1	-217523	0	0	0	0	-1384616	0	0
M8	0	0	-599046	211259,8	-235008	0	0	0
M12	0	0	-2149644	0	0	0	-2162010	0
M3	0	-1119013	0	0	0	-1076107	0	0
M10	46206,7	0	0	0	-40969	0	0	0
M13	0	-730921	0	0	0	0	-360432	0
M11	0	0	-4040106	0	0	0	-8037859	0
M5	0	0	-1304241	113343,3	0	0	-109218	0

4.7: Confronto tra Charity Navigator e i risultati dell'analisi empirica

Andando a confrontare i risultati dell'efficienza delle fondazioni legate alle performing arts appena illustrati con quelli di Charity Navigator, riportati nella tabella 4.28, emergono alcune osservazioni.

Tabella 4.28: Confronto fra i risultati dell'analisi empirica e i punteggi di Charity Navigator, per il gruppo di fondazioni legate alle performing arts.

Ranking	Efficienza globale				Efficienza del fundraising			
	Fondazione	BCC-I	Fondazione	Charity-N.	Fondazione	BCC-I	Fondazione	Charity-N. (\$)
1	F10	1	F3	98,23	F2	1	F6	0,03
2	F11	1	F17	94,84	F9	1	F16	0,03
3	F13	1	F11	94,07	F17	1	F17	0,03
4	F14	1	F24	93,56	F19	1	F3	0,04
5	F17	1	F14	92,17	F22	1	F9	0,04
6	F18	1	F16	92,05	F3	0,934117	F19	0,05
7	F19	1	F25	90,9	F8	0,92567	F8	0,06
8	F21	1	F4	90,88	F6	0,793796	F24	0,06
9	F22	1	F27	90,46	F16	0,728067	F22	0,08
10	F23	1	F2	90,45	F25	0,549835	F14	0,09
11	F5	0,945	F19	89,94	F1	0,534741	F18	0,09
12	F15	0,8937	F13	89,44	F21	0,482156	F26	0,09
13	F9	0,8367	F18	89,39	F15	0,389034	F2	0,1
14	F27	0,8317	F1	89,18	F18	0,388566	F23	0,12
15	F4	0,7402	F8	89	F24	0,386865	F25	0,12
16	F3	0,7007	F23	88,26	F26	0,318545	F1	0,13
17	F20	0,6967	F10	86,96	F11	0,280126	F11	0,14
18	F2	0,6317	F7	86,38	F14	0,264853	F15	0,14
19	F12	0,6299	F5	86,1	F20	0,233259	F7	0,15
20	F1	0,5667	F22	85,43	F5	0,226041	F4	0,17
21	F26	0,5284	F6	84,71	F4	0,199738	F21	0,19
22	F7	0,4905	F21	84,48	F23	0,198603	F12	0,21
23	F16	0,432	F15	84,39	F27	0,196764	F5	0,23
24	F25	0,3441	F20	83,51	F12	0,163994	F27	0,23
25	F24	0,2545	F12	81,97	F7	0,153271	F10	0,27
26	F8	0,2526	F9	73	F13	0,151497	F13	0,28
27	F6	0,2345	F26	67,64	F10	0,089083	F20	0,35

Nella classifica di Charity Navigator secondo il punteggio globale, ritroviamo tre fondazioni BCC-efficienti, ovvero la New York for the Arts Foundation (F17) che raggiunge il secondo posto, la Joyce Theater Foundation (F11) che si posiziona al terzo posto e la Music Center Foundation (F14) posizionata al quinto posto. Invece non raggiunge la frontiera efficiente la prima classificata di Charity Navigator, l'American Israel Foundation (F3), che ha ottenuto il miglior punteggio globale su tutte le organizzazioni analizzate con 98.23.

Osservando le ultime posizioni di entrambe le classifiche, emergono delle differenze: il punteggio più basso totalizzato con la metodologia DEA è rappresentato dalla CenterStage (F6) mentre per Charity Navigator è la Tiptina's Foundation (F26).

Per quanto riguarda l'efficienza del fundraising, troviamo ancora delle disuguaglianze: sono BCC-efficienti e al contempo nei primi posti della classifica dell'associazione di rating la Gloria Dei Arts Foundation (F9) e la New York for the Arts (F17). Nella stessa classifica, le prime due organizzazioni classificate con lo stesso punteggio di \$0,03 sono la Center Stage (F6) e la New England for the Arts Foundation (F16), rispettivamente all'ottavo e al nono posto della graduatoria dei dati empirici.

Nella tabella 4.29 sono similmente comparati i risultati dell'analisi empirica e i punteggi di Charity Navigator per il gruppo di fondazioni legate alle attività museali selezionate.

Tre organizzazioni BCC-efficienti su sei, sono nelle prime posizioni della classifica dell'efficienza globale di Charity Navigator, in particolare il primo posto è occupato dalla Museum of New Mexico Foundation (M9) che ha ottenuto il miglior punteggio del gruppo museale con 97.92. Seguono la Intrepid Museum Foundation (M7) al terzo posto e la Albuquerque Museum Foundation (M2) al quarto.

Al penultimo posto di Charity Navigator si trova la Women in Military Service Foundation, che invece raggiunge l'efficienza nell'analisi empirica; vi è più concordanza con l'ultimo classificato secondo la metodologia DEA, la Chinati

Foundation, che parimenti si assesta nelle posizioni più basse anche della classifica dell'associazione di rating.

Nelle graduatorie riguardanti l'efficienza del fundraising c'è una sola fondazione comune, la già nominata Museum of New Mexico Foundation (M9), che ha ottenuto il risultato migliore di tutte le organizzazioni analizzate con $\$ < 0,01$.

Le altre due fondazioni BCC-efficienti, la North Carolina Museum of Art Foundation (M11) e la Albuquerque Museum Foundation (M2) ottengono rispettivamente il quarto e l'undicesimo posto.

Le ultime posizioni sono abbastanza uniformi, con l'unica differenza della fondazione finale di Charity Navigator, la U.S. Navy Memorial Foundation (M12) che con $\$ 0.38$ ottiene il punteggio più basso di entrambi i gruppi selezionati.

Tabella 4.29: Confronto fra i risultati dell'analisi empirica e i punteggi di Charity Navigator, per il gruppo di fondazioni legate alle attività museali.

Ranking	Efficienza globale				Efficienza del fundraising			
	Fondazione	BCC-I	Fondazione	Charity-N.	Fondazione	BCC-I	Fondazione	Charity-N. (\$)
1	M2	1	M9	97,92	M2	1	M9	< 0,01
2	M4	1	M1	94,69	M9	1	M4	0,05
3	M6	1	M7	94,24	M11	1	M6	0,08
4	M7	1	M2	92,99	M4	0,972867	M11	0,08
5	M9	1	M13	89,54	M6	0,758256	M13	0,08
6	M14	1	M4	89,46	M13	0,688462	M10	0,11
7	M1	0,897044	M10	89,15	M12	0,62849	M5	0,12
8	M8	0,885778	M8	86,17	M5	0,607368	M8	0,15
9	M12	0,881381	M11	84,75	M8	0,549577	M14	0,15
10	M3	0,845953	M3	84,47	M10	0,46983	M1	0,16
11	M10	0,783647	M6	82,91	M14	0,450782	M2	0,16
12	M13	0,738151	M5	81,84	M7	0,295723	M3	0,18
13	M11	0,535753	M14	78,92	M1	0,2381	M7	0,25
14	M5	0,489359	M12	67,46	M3	0,219543	M12	0,38

Conclusioni

In questa tesi si è applicata la metodologia DEA ad un campione di fondazioni culturali statunitensi, divise tra performing arts e musei, per valutare l'efficienza del fundraising.

La misurazione dell'efficienza della raccolta fondi sta diventando uno strumento sempre più importante, soprattutto nel settore del non profit, dove sia l'amministrazione dell'ente sia il potenziale donatore, considerano il fundraising efficiente alla base delle proprie scelte.

L'analisi empirica di questo lavoro ha analizzato 27 fondazioni relative alle performing arts e 14 fondazioni museali, applicando in entrambi i casi il modello DEA con rendimenti variabili di scala (BCC) seguendo sia un approccio input-oriented che output-oriented.

Come già esposto nel terzo capitolo, il modello input-oriented considera una DMU efficiente se riesce a realizzare lo stesso livello di output utilizzando una minor quantità di input; viceversa, la variante output-oriented considera un'unità decisionale efficiente se produce una quantità maggiore di output, con un livello di input invariato. Il modello input-oriented è indicato nel caso in cui la DMU ha un controllo diretto sulle risorse (nella nostra analisi sono i costi generali e manageriali, i costi legati al fundraising, gli investimenti e il totale dei contributi ricevuti) e output prefissati; la scelta del modello output-oriented è invece consigliabile nel caso le DMU abbiano risorse predefinite e output da massimizzare (nel nostro campione sono i contributi ricevuti e i costi relativi al programma dei servizi). Per l'analisi empirica delle fondazioni selezionate si è scelto di applicare entrambi gli approcci, per una migliore completezza d'informazione.

Sia per il modello input-oriented che per il modello output-oriented è stata riportata una tabella con le riduzioni nelle voci degli input e gli incrementi nelle voci di output che le fondazioni relativamente inefficienti dovrebbero seguire per raggiungere la frontiera efficiente.

Analizzando e confrontando gli esiti prodotti dai due modelli, sono emerse delle considerazioni sul campione di fondazioni selezionato. Meno della metà delle fondazioni, per entrambi i gruppi, è risultata efficiente dal punto di vista del fundraising e globalmente. In particolare solo tre fondazioni legate alle performing arts hanno raggiunto la frontiera d'efficienza sia nel fundraising che nell'analisi globale, mentre nel gruppo legato alle attività museali, due fondazioni si sono rivelate BCC-efficienti sia per la raccolta fondi sia globalmente.

Non si sono riscontrate significative differenze tra gli approcci input-oriented e output-oriented e per entrambi si è registrata una media superiore nella misurazione dell'efficienza globale.

Nell'ultima parte si sono confrontati i risultati empirici delle fondazioni con i relativi punteggi assegnati da Charity Navigator. È interessante notare che sono presenti numerose discordanze tra le due graduatorie. Infatti ritroviamo tra i primi posti della classifica di Charity Navigator due fondazioni legate alle arti performative BCC-efficienti sia per il fundraising che globalmente, mentre solo una fondazione museale BCC-efficiente in entrambe le categorie è tra i primi posti assegnati dall'associazione di rating.

Le differenze emerse non intendono creare una graduatoria tra i sistemi di valutazione messi a paragone, bensì illustrare le diverse opzioni per misurare l'efficienza. Inoltre è utile ricordare che la metodologia DEA non misura l'efficienza o l'inefficienza in termini assoluti, bensì relativa al campione di unità selezionato.

Questa tesi non intende essere esaustiva sull'argomento, bensì rappresenta un piccolo contributo innestato in un più ampio filone di ricerca sull'efficienza del fundraising, tema di fondamentale importanza nel settore culturale non profit.

Appendice

Parti I, VIII e IX del modello 990 IRS analoghe a quelle usate in questa tesi.

Fonte : IRS (www.irs.gov).

Form 990 Department of the Treasury Internal Revenue Service	Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Internal Revenue Code (except private foundations) ▶ Do not enter social security numbers on this form as it may be made public. ▶ Information about Form 990 and its instructions is at www.irs.gov/form990 .	OMB No. 1545-0047 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 2016 Open to Public Inspection </div>																		
A For the 2016 calendar year, or tax year beginning _____, 2016, and ending _____, 20																				
B Check if applicable: <input type="checkbox"/> Address change <input type="checkbox"/> Name change <input type="checkbox"/> Initial return <input type="checkbox"/> Final return/terminated <input type="checkbox"/> Amended return <input type="checkbox"/> Application pending																				
C Name of organization Doing business as Number and street (or P.O. box if mail is not delivered to street address) Room/suite City or town, state or province, country, and ZIP or foreign postal code		D Employer identification number E Telephone number G Gross receipts \$																		
F Name and address of principal officer:		H(a) Is this a group return for subordinates? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No H(b) Are all subordinates included? <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No If "No," attach a list. (see instructions)																		
I Tax-exempt status: <input type="checkbox"/> 501(c)(3) <input type="checkbox"/> 501(c) () ◀ (insert no.) <input type="checkbox"/> 4947(a)(1) or <input type="checkbox"/> 527		H(c) Group exemption number ▶																		
J Website: ▶		L Year of formation: M State of legal domicile:																		
K Form of organization: <input type="checkbox"/> Corporation <input type="checkbox"/> Trust <input type="checkbox"/> Association <input type="checkbox"/> Other ▶																				
Part I Summary																				
1 Briefly describe the organization's mission or most significant activities: _____																				
Activities & Governance	2 Check this box <input type="checkbox"/> if the organization discontinued its operations or disposed of more than 25% of its net assets.																			
	3 Number of voting members of the governing body (Part VI, line 1a)	3																		
	4 Number of independent voting members of the governing body (Part VI, line 1b)	4																		
	5 Total number of individuals employed in calendar year 2016 (Part V, line 2a)	5																		
	6 Total number of volunteers (estimate if necessary)	6																		
	7a Total unrelated business revenue from Part VIII, column (C), line 12	7a																		
	7b Net unrelated business taxable income from Form 990-T, line 34	7b																		
Revenue	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:80%;"></th> <th style="width:10%;">Prior Year</th> <th style="width:10%;">Current Year</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>8 Contributions and grants (Part VIII, line 1h)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9 Program service revenue (Part VIII, line 2g)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10 Investment income (Part VIII, column (A), lines 3, 4, and 7d)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11 Other revenue (Part VIII, column (A), lines 5, 6d, 8c, 9c, 10c, and 11e)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12 Total revenue—add lines 8 through 11 (must equal Part VIII, column (A), line 12)</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Prior Year	Current Year	8 Contributions and grants (Part VIII, line 1h)			9 Program service revenue (Part VIII, line 2g)			10 Investment income (Part VIII, column (A), lines 3, 4, and 7d)			11 Other revenue (Part VIII, column (A), lines 5, 6d, 8c, 9c, 10c, and 11e)			12 Total revenue—add lines 8 through 11 (must equal Part VIII, column (A), line 12)		
		Prior Year	Current Year																	
	8 Contributions and grants (Part VIII, line 1h)																			
	9 Program service revenue (Part VIII, line 2g)																			
	10 Investment income (Part VIII, column (A), lines 3, 4, and 7d)																			
11 Other revenue (Part VIII, column (A), lines 5, 6d, 8c, 9c, 10c, and 11e)																				
12 Total revenue—add lines 8 through 11 (must equal Part VIII, column (A), line 12)																				
Expenses	13 Grants and similar amounts paid (Part IX, column (A), lines 1–3)																			
	14 Benefits paid to or for members (Part IX, column (A), line 4)																			
	15 Salaries, other compensation, employee benefits (Part IX, column (A), lines 5–10)																			
	16a Professional fundraising fees (Part IX, column (A), line 11e)																			
	b Total fundraising expenses (Part IX, column (D), line 25) ▶																			
	17 Other expenses (Part IX, column (A), lines 11a–11d, 11f–24e)																			
	18 Total expenses. Add lines 13–17 (must equal Part IX, column (A), line 25)																			
Net Assets or Fund Balances	19 Revenue less expenses. Subtract line 18 from line 12																			
	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:80%;"></th> <th style="width:10%;">Beginning of Current Year</th> <th style="width:10%;">End of Year</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>20 Total assets (Part X, line 16)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>21 Total liabilities (Part X, line 26)</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>22 Net assets or fund balances. Subtract line 21 from line 20</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Beginning of Current Year	End of Year	20 Total assets (Part X, line 16)			21 Total liabilities (Part X, line 26)			22 Net assets or fund balances. Subtract line 21 from line 20								
		Beginning of Current Year	End of Year																	
20 Total assets (Part X, line 16)																				
21 Total liabilities (Part X, line 26)																				
22 Net assets or fund balances. Subtract line 21 from line 20																				
22 Net assets or fund balances. Subtract line 21 from line 20																				
Part II Signature Block																				
Under penalties of perjury, I declare that I have examined this return, including accompanying schedules and statements, and to the best of my knowledge and belief, it is true, correct, and complete. Declaration of preparer (other than officer) is based on all information of which preparer has any knowledge.																				
Sign Here	Signature of officer _____ Date _____																			
	Type or print name and title _____																			
Paid Preparer Use Only	Print/Type preparer's name _____ Preparer's signature _____ Date _____ Check <input type="checkbox"/> if self-employed PTIN _____																			
	Firm's name ▶ _____ Firm's EIN ▶ _____																			
	Firm's address ▶ _____ Phone no. _____																			
May the IRS discuss this return with the preparer shown above? (see instructions) <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No																				
For Paperwork Reduction Act Notice, see the separate instructions. Cat. No. 11282Y Form 990 (2016)																				

Part VIII Statement of Revenue

Check if Schedule O contains a response or note to any line in this Part VIII

			(A) Total revenue	(B) Related or exempt function revenue	(C) Unrelated business revenue	(D) Revenue excluded from tax under sections 512-514
Contributions, Gifts, Grants and Other Similar Amounts	1a	Federated campaigns 1a				
	b	Membership dues 1b				
	c	Fundraising events 1c				
	d	Related organizations 1d				
	e	Government grants (contributions)				
	f	All other contributions, gifts, grants, and similar amounts not included above 1f				
	g	Noncash contributions included in lines 1a-1f: \$				
	h	Total. Add lines 1a-1f ▶				
Program Service Revenue			Business Code			
	2a				
	b				
	c				
	d				
	e				
	f	All other program service revenue				
g	Total. Add lines 2a-2f ▶					
Other Revenue	3	Investment income (including dividends, interest, and other similar amounts) ▶				
	4	Income from investment of tax-exempt bond proceeds ▶				
	5	Royalties ▶				
			(i) Real	(ii) Personal		
	6a	Gross rents				
	b	Less: rental expenses				
	c	Rental income or (loss)				
	d	Net rental income or (loss) ▶				
			(i) Securities	(ii) Other		
	7a	Gross amount from sales of assets other than inventory				
	b	Less: cost or other basis and sales expenses				
	c	Gain or (loss)				
	d	Net gain or (loss) ▶				
	8a	Gross income from fundraising events (not including \$ of contributions reported on line 1c). See Part IV, line 18 a				
	b	Less: direct expenses b				
	c	Net income or (loss) from fundraising events . . ▶				
	9a	Gross income from gaming activities. See Part IV, line 19 a				
b	Less: direct expenses b					
c	Net income or (loss) from gaming activities . . ▶					
10a	Gross sales of inventory, less returns and allowances a					
b	Less: cost of goods sold b					
c	Net income or (loss) from sales of inventory . . ▶					
		Miscellaneous Revenue	Business Code			
11a					
b					
c					
d	All other revenue					
e	Total. Add lines 11a-11d ▶					
12	Total revenue. See instructions. ▶					

Part IX Statement of Functional Expenses

Section 501(c)(3) and 501(c)(4) organizations must complete all columns. All other organizations must complete column (A).

Check if Schedule O contains a response or note to any line in this Part IX

	(A) Total expenses	(B) Program service expenses	(C) Management and general expenses	(D) Fundraising expenses
1 Grants and other assistance to domestic organizations and domestic governments. See Part IV, line 21				
2 Grants and other assistance to domestic individuals. See Part IV, line 22				
3 Grants and other assistance to foreign organizations, foreign governments, and foreign individuals. See Part IV, lines 15 and 16				
4 Benefits paid to or for members				
5 Compensation of current officers, directors, trustees, and key employees				
6 Compensation not included above, to disqualified persons (as defined under section 4958(f)(1)) and persons described in section 4958(c)(3)(B)				
7 Other salaries and wages				
8 Pension plan accruals and contributions (include section 401(k) and 403(b) employer contributions)				
9 Other employee benefits				
10 Payroll taxes				
11 Fees for services (non-employees):				
a Management				
b Legal				
c Accounting				
d Lobbying				
e Professional fundraising services. See Part IV, line 17				
f Investment management fees				
g Other. (If line 11g amount exceeds 10% of line 25, column (A) amount, list line 11g expenses on Schedule O.)				
12 Advertising and promotion				
13 Office expenses				
14 Information technology				
15 Royalties				
16 Occupancy				
17 Travel				
18 Payments of travel or entertainment expenses for any federal, state, or local public officials				
19 Conferences, conventions, and meetings				
20 Interest				
21 Payments to affiliates				
22 Depreciation, depletion, and amortization				
23 Insurance				
24 Other expenses. Itemize expenses not covered above (List miscellaneous expenses in line 24e. If line 24e amount exceeds 10% of line 25, column (A) amount, list line 24e expenses on Schedule O.)				
a -----				
b -----				
c -----				
d -----				
e All other expenses -----				
25 Total functional expenses. Add lines 1 through 24e				
26 Joint costs. Complete this line only if the organization reported in column (B) joint costs from a combined educational campaign and fundraising solicitation. Check here <input type="checkbox"/> if following SOP 98-2 (ASC 958-720)				

Bibliografia

ABRAMS B.A., SCHITZ M.D., "The 'crowding-out' effect of governmental transfers on private charitable contributions.". *Public Choice*, 33:1, 1978, 29-39.

ANDREONI J., PAYNE A., "Do government grants to private charities crowd out giving or fund-raising?". *American Economic Review*, 93, 2003, 792–812.

BANKER R.D., CHARNES A., COOPER W.W., "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis". *Management Science*, 30:9, 1984, 1078-92.

BELLEZZA, Enrico, et al. *Le fondazioni del terzo millennio: pubblico e privato per il non-profit*. Passigli Editori, Firenze 1998.

BETAK J.F., BROCKETT L.P., COOPER W.W., GOLDEN L.L., SMITH K., "Efficiency metrics for nonprofit marketing/fundraising and service provision—a DEA analysis". *Journal of Management and Marketing Research*, 2012, 10: 1-25.

BHATTACHARYA R., TINKELMAN D., "How Tough are Better Business Bureau/Wise Giving Alliance Financial Standards?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38:3, 2009, 467-489.

BLOLAND H., TEMPEL E., "Misuring professionalism", *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 43:2, 2004, 5-20.

BROCKETT P.L., MOTE J.R., PITAKTONG U., ROUSSEAU J.J., "Identification of Pareto-efficient facets in Data Envelopment Analysis". *European Journal of Operational Research*, 109, 1998, 559-570.

BROOKS A.C., "Do government subsidies to nonprofits crowd out donations or donor?". *Public Finance Review*, 31, 2003, 166–179.

BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile*. Il Mulino, Bologna 2004.

BRUNI L., ZAMAGNI S., *Dizionario di Economia Civile*. Città Nuova, Roma 2009.

CHARLES V., KUMAR M., *Data Envelopment Analysis and its Applications to Management*. Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2012.

CHARNES A., COOPER W.W., LEWIN A.Y., SEIFORD L.M., *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Application*. Kluwer Academic Publishers, Boston 1994.

CHARNES A., COOPER W.W., RHODES E., “Measuring the efficiency of decision making units”. *European Journal of Operational Research*, 2:6, 1978, 429-44.

COOPER W.W., SEIRFOD L.M., TONE K., *A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*. Kluwer Academic Publishers, Boston 2000.

DOMINGUEZ N.D., WEISBROD B.A., “Demand for Collective Goods in Private Nonprofit Markets: Can Fundraising Expenditures Help Overcome Free-Rider Behavior?”. *Journal of Public Economics*, 30:1, 1986, 83–96.

DONATI P., SOLCI R., *I beni relazionali. Cosa sono e cosa producono*. Bollati Boringhieri, Torino 2011.

FABBRI D., FAZIOLI R., FILIPPINI M., *L'intervento pubblico e l'efficienza possibile: strumenti di analisi e politiche economiche per una burocrazia più efficiente*. Il Mulino, Bologna 1996.

FARREL M.J., “The Measurement of Productive Efficiency”. *Journal of the Royal Statistical Society*, 120:3, 1957, 253-290.

FRIEDMAN C.S., HOPKINS K.B., *Successful fundraising for arts and cultural organizations*. Greenwood Publishing Group, Westport 1997.

FROELICH K.A, KNOEPFLE T.W, “Internal Revenue System 990 Data: Fact or Fiction?”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25:1, 1996, 40-52.

GORDON, T.P., KNOCK, C.L., NEELY, D.G., “The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test”. *Journal of accounting and public policy*, 28:6, 2009, 469-484.

GRIZZLE C., “Efficiency, stability and the decision to give to nonprofit arts and cultural organizations in the United States”. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20:3, 2015, 226-237.

HONG J., “Data envelopment analysis in the strategic management of youth orchestras”. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44:3, 2014, 181-201.

JOVANOVIĆ B., “Selection and the evolution of industry”. *Econometrica*, 50:3, 1982, 649–670.

LOWELL S., MEEHAN B., TRELSTAD B., “The rating game. Evaluating three groups that rate the charities”. *Stanford Social Innovation Review*, 12 (Summer), 2005, pubblicazione online.

LUKSETICH W., HUGHES P.N., “Efficiency of fund-raising activities: An application of data envelopment analysis”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26:1, 1997, 73-84.

MELANDRI V., ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Il libro del fund-raising: etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*. Etas, Milano 2013.

MELANDRI V., SEILER L.T., *Sviluppare il caso per la raccolta fondi: come scrivere il documento essenziale per realizzare un programma di fund raising efficace*. Edizioni Philanthropy, Forlì 2007.

MESCH D.J., ROONEY P.M., “Determinants of Compensation: A Study of Pay, Performance, and Gender Differences for Fundraising Professionals”. *Nonprofit Management & Leadership*, 18:4, 2008, 435-463.

MULLIN R., *The Fundraising Cycle*. ICSA Publishing, Londra 1987.

PARSONS L.M., “The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations”. *Behavioral research in accounting*, 19:1, 2007, 179-196.

ROSSO H.A., TEMPEL E.R., *Hank Rosso's Achieving Excellence in Fundraising*. John Wiley & Sons, San Francisco 2003.

SACCO P.L. (ed.), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi editore, Roma 2006.

SLOAN M.F., “The Effects of Nonprofit Accountability Ratings on Donor Behavior”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38:2, 2009, 220-236.

SONG S., YI D.T., “The fundraising efficiency in U.S. non-profit art organizations: an application of a Bayesian estimation approach using the stochastic frontier production model”. *Journal of Productivity Analysis*, 35:2, 2011, 171–180.

SUBHASH C.R., *Data Envelopment Analysis. Theory and Techniques for Economics and Operations Research*. Cambridge University Press, Cambridge 2004.

SUMMERFIELD P.J., “Relationship marketing: two case studies”. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 3:3, 1998, 255-259.

TINKELMAN D., “Factors Affecting the Relation Between Donations to Not-for-Profit Organizations and an Efficiency Ratio”. *Research in Government and Nonprofit Accounting*, 10, 1999, 135-161.

TWU R.D. *A study of factors influencing reported fundraising efficiency of symphony orchestras*, ProQuest, Ann Arbor 2007.

VAKKURI J., “Research techniques and their use in managing non-profit organisations – an illustration of dea analysis in npo environments”. *Financial Accountability & Management*, 19:3, 2003, 243-263.

WEISBROD B., *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press, Cambridge (USA) 1988.

YI D.T., “Determinants of Fundraising Efficiency of Noprofit Organizations: Evidence from US Public Charitable Organizations”. *Managerial and Decision Economics*, 31, 2010, 465-475.

Sitografia

Association of Fundraiser Professional: <http://www.afpnet.org>.

Center on Philanthropy: <https://www.learningtogive.org>.

Charity Navigator: <https://www.charitynavigator.org>.

CharityWatch: <https://www.charitywatch.org/>.

Internal Revenue Service: www.irs.gov.

National Center for Charitable Statistics: <http://nccs.urban.org>.

Rockefeller Foundation: <http://rockefeller100.org>.

Wise Giving Alliance: <http://www.give.org>.