

ALBERTO MARTINI*, BARBARA ROMANO**

QUALE VALUTAZIONE PER LE FONDAZIONI GRANTMAKING?*

in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di) *Le fondazioni: solo un patrimonio alla ricerca di uno scopo? Un percorso di lettura in chiave economica*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2008

Premessa: impatto e valutazione, due termini ricchi di fascino

La parola impatto ha nel mondo delle fondazioni una forte valenza evocativa. Avere un impatto, migliorare o massimizzare l'impatto, è una costante preoccupazione tra le fondazioni: emblematicamente, il periodico dello European Foundation Center si intitola *Effect*. Il dibattito sulla *effective philanthropy* dura da anni, incentrato sull'interrogativo "come rendere più efficace l'azione delle fondazioni?". Interi progetti di ricerca e centri studi sono dedicati ad analizzare questo tema e a promuovere azioni che rendano le fondazioni, per dirla con un orrendo neologismo, più "impattanti".¹

* Università del Piemonte Orientale e ASVAPP

** Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche (ASVAPP)

* Si ringraziano per i commenti e i suggerimenti Flavio Brugnoli, Mario Gioannini, Stefano Scaravelli e Sonia Schellino della Compagnia di San Paolo, Paolo Barbetta e Stefano Cima della Fondazione Cariplo, Massimo Beretta Liverani e Stefania Coni della Fondazione CR di Torino; Franco Tazzioli della Fondazione CR di Modena e Andrea Silvestri della Fondazione CR di Cuneo. Le opinioni espresse in questo articolo sono tuttavia responsabilità esclusiva degli autori.

¹ Ad esempio il *Grantmakers for Effective Organizations* (GEO) si definisce "a coalition of grantmakers committed to building strong and effective nonprofit organizations." La missione del GEO è "to maximize philanthropy's impact by advancing the effectiveness of grantmakers and their grantees."

Un termine che ha altrettanto potere evocativo è valutazione: più ancora di impatto, valutazione assume significati diversi a seconda del contesto e dello scopo per cui viene usata, tanto da essere stata definita una “calamita semantica”. Questa molteplicità di usi del termine valutazione non è un fenomeno solamente italiano. Ad esempio lo svedese Evert Vedung (1998) afferma “il termine valutazione sta a rappresentare ormai qualsiasi analisi sistematica condotta nel settore pubblico”. Molti anni prima, Carol Weiss (1972) già notava, con riferimento all’esperienza americana, come “valutazione è un termine elastico che può essere esteso a comprendere molteplici attività di giudizio”.

Non è sorprendente che i due termini producano una miscela suggestiva, la valutazione dell’impatto delle fondazioni. Su questo tema, soprattutto tra i non addetti ai lavori, le suggestioni prendono spesso il sopravvento: si va dalla pretesa di misurare l’impatto di un’intera fondazione sul benessere della comunità locale; a quella di verificare la rispondenza tra quanto definito nei documenti di previsione e l’impatto sociale che deriva dall’intervento della fondazione, quasi che tale impatto sia misurabile alla stregua di una grandezza contabile.

L’intento di questa nota è portare l’attenzione su quelle che possono essere *realisticamente* le funzioni della valutazione all’interno delle fondazioni di origine bancaria, tenendo conto della loro realtà istituzionale e della struttura di *governance* fortemente legata al territorio su cui operava la banca conferente. Faremo comunque riferimento anche all’esperienza delle fondazioni americane, per allargare lo sguardo da un punto di vista concettuale e per fare tesoro delle consapevolezze sviluppate in decenni di pratica e di riflessione.

La struttura del lavoro è la seguente. La prima sezione presenta una breve panoramica dei richiami alla valutazione da parte delle fondazioni grantmaking italiane, così come appaiono sui loro siti *web* e nei loro documenti ufficiali, e le mette a confronto con le funzioni della valutazione che emergono dall’esperienza delle fondazioni statunitensi. La sezione successiva propone una classificazione delle modalità di intervento di una

tipica fondazione grantmaking italiana. Per ciascuna di queste modalità presentiamo le forme più utili di valutazione: argomentiamo infatti che l'utilità della valutazione varia in modo sostanziale a seconda della modalità di intervento. Questa differenziazione va in senso contrario alla tendenza prevalente (nel settore pubblico ma in una certa misura anche nelle fondazioni) di invocare la valutazione come un toccasana da applicarsi in ogni circostanza.

Lo stato dell'arte (perché di arte si tratta)

Partiamo da una rapida ricognizione degli utilizzi del termine valutazione ricavati dai siti e dai bilanci sociali di un campione di fondazioni grantmaking italiane. Si tratta di un campione di convenienza, senza alcuna pretesa di rappresentatività dell'universo.

Quello che emerge dai riferimenti alla valutazione contenuti nei siti e nei rapporti annuali/bilanci sociali delle fondazioni di origine bancaria è un approccio tradizionale, simile a quello diffuso nella pubblica amministrazione sotto l'influenza dei Fondi strutturali europei: la sequenza rituale *ex-ante/in itinere/ex post*, qualche riferimento al "monitoraggio" (mai chiaramente differenziato rispetto alla valutazione *in itinere*) e la frequente invocazione della necessità di misurare l'impatto sociale.

Selezione dei progetti. Frequentemente utilizzata è la c.d. valutazione *ex-ante*, *alias* selezione dei progetti: la valutazione in questo caso consiste nella creazione di procedure per la scelta dei progetti da finanziare, procedure che comportano la fissazione di criteri di giudizio, l'assegnazione di punteggi a ciascun progetto secondo ciascun criterio, e la successiva aggregazione dei giudizi e loro trasformazione in una graduatoria, utilizzata per la selezione. Varia da fondazione a fondazione la ricchezza di dettaglio con cui le procedure di selezione sono descritte. Alcune si limitano a rimarcare l'esistenza; altre le illustrano minuziosamente in appositi capitoli dei bilanci sociali o nelle linee

programmatiche. Quando si tratta di bandi, nella descrizione delle modalità di partecipazione è sempre presente il richiamo ai “criteri di selezione” e alla “valutazione delle candidature”. Anche in questo caso è variabile il grado di dettaglio con cui sono illustrati. L’enfasi con cui viene rimarcata l’attenzione nel definire le procedure di selezione e nella fissazione di criteri che siano il più possibile condivisibili è indicativa del desiderio e dell’esigenza delle fondazioni di dare un’idea di trasparenza e di legittimare così il proprio operato.

In itinere/ex-post. Frequenti sono anche riferimenti al monitoraggio/valutazione *in itinere* e alla valutazione *ex-post*: nella maggioranza dei casi si tratta tuttavia di generiche dichiarazioni di intenti senza riferimento alle modalità con cui queste attività vengono realizzate. Spesso c’è una coincidenza tra monitoraggio *in itinere* e lo stato di avanzamento dei lavori legato alla rendicontazione finanziaria. Le formule che più spesso ricorrono nei bilanci di missione o nei bandi sono: “creazione di strumenti di monitoraggio, rendicontazione e valutazione”; “verifica della coerenza *in itinere* ed *ex-post* dei risultati”; “attivazione di strumenti maggiormente idonei alla selezione, alla deliberazione, al monitoraggio dei progetti ed alla valutazione della loro ricaduta sul tessuto sociale del territorio”. Sono pochi i casi in cui si descrive in concreto quali siano le finalità e soprattutto i metodi che si utilizzano. Si danno poi rari casi di fondazioni che hanno istituito appositi organismi per l’attività di valutazione o hanno assegnato a organismi esistenti la specifica competenza sul controllo delle attività erogative sia *in itinere* sia *ex-post* e che descrivono accuratamente come e con quali strumenti realizzeranno queste attività. Per riassumere, a parte l’adozione ormai diffusa di sistemi di selezione di progetti, relativamente poco sembra esistere in concreto.

Impatto sociale. Viene invocata anche la valutazione dell’impatto sociale: si tratta di richiami generici non supportati da spiegazione sul reale significato della locuzione, delle modalità con cui lo si stimerebbe e dell’utilizzo che dovrebbero avere le stime ottenute. Spesso l’impatto

sociale viene indicato come criterio di selezione delle richieste di finanziamento, come nel seguente caso: *“Tutti i progetti presentati saranno esaminati e comparati fra loro in modo che possano essere obiettivamente individuati i più pregevoli ai fini di un efficace impatto sociale”*.

Un’eccezione a tali richiami generici la offre la Fondazione Monte dei Paschi di Siena, che ha stimato l’impatto del suo intervento sul PIL della provincia di Siena². Senza mettere in discussione la metodologia utilizzata per prevenire a questa stima, viene spontanea la domanda: cosa rivela il fatto che l’impatto degli importi complessivamente erogati nel 2006 risulta pari al 3,2% del PIL annuo senese? Non è evidente come possa essere utilizzata a livello decisionale: una tale stima è la risultante di una miriade di impatti diversi, alcuni positivi, altri nulli e altri persino negativi. Se guardiamo dal punto di vista dell’apprendimento, da una misura così aggregata si impara molto poco. Se siamo interessati alla legittimazione dell’azione svolta dalla fondazione, è chiara invece la funzione di una simile misurazione: più alto è il valore ottenuto, maggiore legittimazione riceve la fondazione.

A nostro parere “l’impatto di una fondazione” è un concetto utile non in quanto oggetto di misurazione, ma come stimolo a riflettere su *quale impatto* la fondazione vuole avere sulla società, in che direzione vuole tentare di incidere, e attraverso quali meccanismi si aspetta che le risorse erogate si traducano in benefici per la collettività.

² Dal sito della Fondazione MPS: “Nell’esercizio 2006 la Fondazione MPS ha sviluppato, relativamente a progetti (terzi e propri) realizzati nel territorio senese, una attività erogativa pari a 114 milioni di euro; in base alla stima d’impatto economico effettuata, nel tempo rimarranno nel circuito economico provinciale circa 164 milioni. Tale impatto risulta pari al 2,5% del Pil provinciale annuo. Se ampliamo l’indagine all’importo complessivamente speso sul territorio senese nel 2006 (composto sia dalle erogazioni Fondazione MPS - 114 milioni di euro sia dalle risorse aggiuntive spese dai beneficiari stessi - 32 milioni di euro), il relativo impatto economico stimato risulta pari a circa 210 milioni. L’impatto degli importi complessivamente spesi nel 2006 risulta così pari al 3,2% del PIL annuo senese.”

Guardando agli Stati Uniti

La classificazione che segue è ricavata dal volume collettaneo “*Foundations and Evaluation*” del 2003, che rappresenta il distillato di molti anni di dibattito e di pratica tra le fondazioni americane (Braverman 2003):

“Evaluation serves three separate functions in philanthropy:

- 1. **Accountability.** Evaluation satisfies the fiduciary responsibility of a foundation to oversee the use of its money and to ensure that grant funds were spent according to its terms. Evaluation, therefore, provides the evidence for both grantee and foundation accountability.*
- 2. **Learning.** A foundation can strengthen its ongoing strategy and program design by understanding what has worked in the past and what has not. Evaluation can contribute to learning by distilling important lessons from past efforts and building a knowledge base for future action.*
- 3. **Knowledge sharing.** The dissemination of the results, both positive and negative, is a way of informing the field as a whole, letting other foundations, nonprofits, or government agencies benefit from the foundation’s learning and experience to improve the effectiveness of their own funding decisions.”*

Offriamo qui di seguito la nostra rilettura di queste tre funzioni, ponendoci nella prospettiva delle fondazioni grantmaking italiane.

- 1. Rendere conto (dell’uso delle risorse).** La valutazione può innanzitutto essere un mezzo con cui le fondazioni rendono conto di come hanno allocato le risorse a loro disposizione. Non essendo

soggette né ai vincoli del mercato né a quelli del consenso elettorale, le fondazioni hanno grande libertà di azione. Ma tale libertà non elimina la necessità di trovare una legittimazione per la loro l'azione. A questo può servire la valutazione, intesa come forma di rendicontazione.

Si tratta di valutazione in senso molto lato: il giudizio non è dato da chi rende conto (la fondazione) che si limita a esporre i fatti, ma da chi "ottiene conto" (gli *stakeholder*), che necessita di informazioni per formulare un giudizio o almeno farsi un'opinione su come le risorse sono state utilizzate. Questo è il senso dell'affermazione *evaluation provides the evidence for accountability*. La rendicontazione deve rispondere a criteri di trasparenza e completezza affinché il destinatario possa farsi un'opinione motivata di come la fondazione ha allocato le proprie risorse.

2. **Apprendere (per migliorare).** La seconda finalità della valutazione è consentire alla fondazione di apprendere come fare bene quello decide di fare. Va sottolineata una differenza importante rispetto alla funzione di rendere conto: là da parte della fondazione c'era solo la descrizione di ciò che si è erogato o realizzato, mentre il giudizio spettava ad altri; qui il giudizio lo deve dare la fondazione stessa, direttamente o tramite un valutatore esterno.

L'apprendimento che la valutazione vuole generare ha valenze diverse: si valuta sia ciò che si sta facendo, per individuare le criticità e correggerle in corso d'opera, sia ciò che si è fatto, per capire se è replicabile (o anche solo per farsi un'idea se è valsa la pena di intraprendere quel tipo di azione). Si valuta per apprendere sia nel merito (se intervenire *su quel problema* produce i risultati sperati), sia nel metodo (se intervenire *con quello strumento* produce i risultati sperati). Quello che contraddistingue la valutazione orientata all'apprendimento è la sua natura collaborativa e non sanzionatoria: lo scopo è ricavare lezioni dall'esperienza, senza

schemi preconcepi o gabbie di valori-obiettivo o target numerici. Nelle parole del volume citato *“evaluation can contribute to learning by distilling important lessons from past efforts”*.

3. **Diffondere conoscenza (ottenuta sperimentando).** Dietro questa terza funzione della valutazione c'è l'idea di sperimentare per generare e diffondere conoscenza sulle soluzioni che la sperimentazione indica come efficaci. La valutazione non è solo un modo per imparare a fare meglio quello che si è deciso comunque di fare: scopo prevalente diventa testare la validità dell'approccio adottato. Non è in discussione come la fondazione abbia condotto un progetto o di come i beneficiari delle erogazioni abbiano realizzato ciò che si erano impegnati a fare: l'obiettivo è stabilire l'efficacia dell'innovazione proposta, nel senso di capacità di produrre effetti nella direzione desiderata.

Una classificazione delle modalità di intervento delle fondazioni

La tesi principale di questo lavoro è che la valutazione non ha la stessa rilevanza per l'intero spettro di attività di una fondazione grantmaking. Non ci riferiamo ai diversi settori di intervento (arte, sanità, assistenza, ecc.) bensì ad una distinzione centrata sul tipo di impatto che la fondazione intende avere con il suo intervento e del grado di rischio che intende affrontare.

Operiamo una forte semplificazione, distinguendo tre modalità attraverso cui una fondazione grantmaking può avere un impatto sulla società (un concetto teorico, teniamo a ribadirlo, che non ha senso tentare di quantificare). Le tre modalità sono: i) sostenere istituzioni esistenti; ii) promuovere/realizzare iniziative di qualità; iii) sperimentare soluzioni innovative (e rischiose) ai problemi sociali.

Le tre modalità di intervento non sono mutuamente esclusive: anzi, una fondazione può (noi diremmo dovrebbe) fare leva su tutte e tre, se non

altro per “diversificare il rischio”. La logica di ciascuna di queste modalità di intervento è commentata qui di seguito e poi illustrata sinteticamente nella Tabella 1. È opportuno sottolineare come la distinzione riguardi gli *intenti* della fondazione, non gli *strumenti* utilizzati per perseguirli.

Prima modalità: sostenere istituzioni esistenti. Questa forma di grantmaking assume nomi diversi a seconda della fondazione (“*sostegno istituzionale*”, “*sostegno alle istituzioni del territorio*”, “*interventi del territorio*”), ma per chi opera nel settore è chiaro di cosa si tratta: la fondazione dà contributi al funzionamento di istituzioni pubbliche e nonprofit ritenute meritevoli di aiuto, o semplicemente troppo importanti (socialmente, culturalmente, politicamente) per poter negare loro un sostegno.

La fondazione risponde in questo modo a bisogni intercettati e mediati da altri soggetti, non li individua né li soddisfa direttamente. La fondazione può esercitare un grado maggiore o minore di controllo su come il contributo è utilizzato: ad esempio nominando propri rappresentanti negli organi di governo delle istituzioni beneficiarie. Resta il fatto che i contributi non sono di norma legati alla realizzazione di un progetto specifico di cui la fondazione possa assumersi la paternità.

Queste erogazioni non sono prive di impatto sulla società: è un impatto che si esplica nel consentire alle istituzioni beneficiarie di funzionare in modo parzialmente diverso da come funzionerebbero in assenza dell’intervento. Ad esempio, riducendo le tariffe, servendo più utenti, migliorando la qualità dei servizi, realizzando altre iniziative, retribuendo meglio dipendenti e dirigenti.

Quale può essere il ruolo della valutazione in quest’ambito, caratterizzato da finanziamenti *ad hoc* dati a istituzioni tendenzialmente uniche nel loro genere? Chiaramente, in questo ambito la valutazione ha un ruolo limitato e circoscritto.

Seconda modalità: promuovere/realizzare iniziative di qualità. Questa è la nostra concisa ed essenziale interpretazione del *core business* di

una fondazione grantmaking italiana. L'impatto sulla società si realizza grazie al finanziamento di nuovi progetti o alla creazione di enti operativi in specifici settori, con l'obiettivo di farne iniziative di successo nei rispettivi ambiti di azione. L'obiettivo raramente è quello di risolvere un problema nel suo complesso, più spesso è quello di realizzare iniziative emblematiche che possono eventualmente servire da modello per altri. Non è tuttavia centrale la preoccupazione di sperimentare soluzioni innovative e rischiose.

La preoccupazione principale piuttosto è "fare bene le cose": a tal fine occorre innanzitutto essere selettivi, discriminando tra iniziative promettenti e non, scegliendo sulla base del merito, temperato da criteri di bisogno. Poi occorre dedicare molta attenzione alla realizzazione dell'iniziativa, al fine di garantire un risultato di qualità.

Quello che abbiamo appena descritto ovviamente è l'ideale, ma sappiamo bene che la realtà del grantmaking può essere a volte distante da questo ideale. Tuttavia, dal punto di vista degli strumenti di valutazione utilizzabili, poco importa la distanza tra visione ideale e realtà. Anzi, nella sua essenza, la valutazione qui serve a giudicare quanta distanza ci sia tra l'eccellenza e la realtà di ciò che viene realizzato.

Terza modalità: sperimentare soluzioni innovative ai problemi sociali. A prima vista questa prospettiva può apparire non molto diversa dalla precedente: tutte le iniziative finanziate da una fondazione tendono ad essere "innovative" e a voler contribuire a risolvere qualche "problema collettivo". A nessuno piace finanziare iniziative obsolete e che non rispondono ad un bisogno riguardante la collettività.

La linea di demarcazione tra questa modalità di intervento e la precedente va trovata altrove, e precisamente nel termine *sperimentare*, inteso nel suo significato di "creare conoscenza su quale soluzione funziona e quale no". Questo ruolo delle fondazioni sta ricevendo negli Stati Uniti molta attenzione e applicazioni concrete da parte di un gruppo di fondazioni "di punta".

La logica alla base di questo approccio si basa su tre ordini di argomentazioni:

- le fondazioni hanno *risorse limitate* rispetto alla vastità dei problemi sociali e alle risorse che già vengono impiegate per affrontarli, quindi è poco proficuo che tentino di affrontarli direttamente;
- le mancate soluzioni ai problemi sociali dipendono spesso dalla mancanza di conoscenza di “cosa funziona e cosa non funziona”, e non solo dalla carenza di risorse; argomentano in questo senso Helmut Anheier e Diana Leat nel loro libro *Creative Philanthropy* (Anheier e Leat 2006):

“Lack of solutions to problems is often related to the lack of knowledge, ideas or political will, rather than the lack of money.”

- le fondazioni sono in una posizione unica per generare tale conoscenza, sperimentando soluzioni rischiose, in quanto non devono rispondere al mercato né sono soggette pesantemente ai vincoli del consenso politico e del ciclo elettorale. Come notano ancora Anheier e Leat:

“Endowed foundations are uniquely placed to bring genuinely creative, innovative ideas to the intransigent problems of our age. Free of market and political constraints, they are uniquely able, if they choose, to think the unthinkable, ignoring disciplinary and professional boundaries. They can take risks, consider approaches others say can't possibly work – and they can fail with no terminal consequences...”

Un'argomentazione molto simile è quella avanzata anni fa da Porter e Kramer (1999):

“Advancing knowledge and practice by testing new and potentially more effective ways to address social

problems and then communicating these results to influence the behavior of other funders is the most powerful role that foundations can play in our society. This theory puts use of evaluation and sharing of results at the core of foundation effectiveness.”

L'idea della *creative philanthropy*, su cui esiste una crescente letteratura e soprattutto un numero crescente di esperienze si incentra su questa intuizione: le fondazioni possono massimizzare il loro impatto sulla società individuando (talvolta ideando) e finanziando approcci e soluzioni che né lo stato né i privati, *constrained by either politics or profits*, avrebbero incentivo a proporre e sperimentare. È chiaro come, con riferimento a *questo* tipo di grantmaking, la valutazione abbia un ruolo fondamentale: senza una rigorosa verifica dell'impatto delle iniziative intraprese, non si può accumulare quella conoscenza che è la motivazione primaria di questo approccio.

Teniamo a ribadire come la classificazione che proponiamo si riferisce all'intento che anima l'intervento e non allo strumento con cui questa si realizza. Ad esempio la promozione di iniziative di qualità può avvenire tramite bando, ma anche attraverso un progetto proprio della fondazione; l'individuazione di soluzioni innovative a problemi sociali si realizza prioritariamente utilizzando come strumento un progetto proprio della fondazione, ma potrebbe anche avvenire individuando buone prassi tra le iniziative realizzate da enti finanziati tramite bando.

La rilevanza della valutazione dipende dalla modalità di grantmaking

L'ultima riga della Tabella 1 caratterizza in modo differente l'importanza della valutazione, passando da “limitata” a “utile”, per finire con “indispensabile”. Vediamo le motivazioni di questa differenziazione.

Tab.1. *Schema riassuntivo delle tre modalità di intervento delle fondazioni*

	Sostenere istituzioni esistenti	Realizzare iniziative di qualità	Sperimentare soluzioni innovative
Logica sottostante	Finanziare istituzioni pubbliche e non-profit esistenti, scelte per il loro prestigio e il loro peso nella comunità di riferimento	Finanziare nuovi progetti/enti scelti sulla base di criteri di merito e/o bisogno, con l'intenzione di promuovere iniziative di successo	Testare nuovi approcci ai problemi sociali per rendere più consapevole il modo con cui la collettività affronta questi problemi
Sfida principale	Evitare "l'assalto alla diligenza"	Individuare o selezionare buone idee progettuali e avere la determinazione di vederle realizzate	Individuare le carenze di conoscenza che sono un ostacolo alla soluzione dei problemi sociali
Come si esplica l'impatto sulla società	Consentendo ad alcune istituzioni di funzionare in modo diverso (ridurre le tariffe, servire più utenti, retribuire meglio dipendenti e dirigenti)	Consentendo la realizzazione di iniziative di qualità che presumibilmente non sarebbero state realizzate senza la fondazione	Consentendo l'adozione di approcci innovativi, che non sarebbero stati sperimentati perché troppo incerti nei loro effetti
Ruolo della valutazione	Limitato	Utile	Indispensabile

Un chiarimento prima di procedere. Nel prosieguo non si prenderanno in considerazione le attività di routine che la fondazione svolge per monitorare l'andamento dei progetti e per verificare la correttezza contabile delle richieste di pagamento provenienti dagli enti beneficiari. Non perché non si tratti di attività importanti: crediamo che però esulino dalla già ampia nozione di valutazione che abbiamo adottato. Come pure da essa esulano tutte le attività di analisi e studio dei bisogni del territorio che accompagnano l'attività di programmazione e pianificazione strategica della fondazione. Qui intendiamo per valutazione la raccolta ed elaborazione di informazioni per esprimere (o consentire ad altri di esprimere) giudizi su un'azione diretta ad uno scopo.

Quale valutazione quando la fondazione sostiene le istituzioni esistenti?

Il sostegno a istituzioni esistenti è un ambito nel quale ha senso soprattutto *rendere conto*, mentre forme di valutazione come apprendimento sono difficili da immaginare in questo ambito. Trattandosi di erogazioni da cui non ci si attende una realizzazione precisa e verificabile, si può parlare solamente di “rendicontazione delle *erogazioni*”: nella sua forma più essenziale, essa consiste nella pubblicazione dell’elenco completo dei contributi erogati, con il beneficiario e il relativo importo. E, se si vuole veramente consentire agli *stakeholder* di farsi un’opinione dell’azione della fondazione, tale elenco, oltre agli importi, dovrebbe contenere *la motivazione del contributo dato a ciascuna istituzione*. Tale motivazione, per quanto insindacabile nel merito, offrirebbe a chi è interessato un elemento importante per giudicare come la fondazione usa le proprie risorse.

Quale valutazione quando la fondazione realizza iniziative di qualità?

Il ruolo della valutazione fa un balzo in avanti, passando da *limitato* a *utile*. Questa utilità si concretizza in tre modi diversi, che corrispondono ad altrettante forme di valutazione: (i) l’uso di procedure formalizzate per la selezione dei progetti; (ii) l’accompagnamento critico dell’implementazione delle iniziative; (iii) la rendicontazione delle realizzazioni.

La selezione dei progetti. Questa attività di solito viene definita come valutazione *ex-ante*. L’obiettivo immediato di scegliere i progetti più promettenti si intreccia con l’esigenza di rendere conto della scelta fatta: una motivazione importante per adottare procedure imparziali di selezione è infatti quella di poter rendere conto del perché si sono scelti alcuni progetti e non altri. La motivazione principale per la selezione resta tuttavia quella di scegliere i progetti con il più alto potenziale di successo.

Ad una disamina più attenta, sono tre le situazioni che si presentano ad una fondazione nel selezionare i progetti da finanziare: (a) selezionare i

progetti promettenti tra le proposte progettuali che *spontaneamente* emergono dal territorio di riferimento; (b) selezionare i progetti migliori tra quelli *sollecitati tramite un bando* pubblico; (c) selezionare i *partner con cui realizzare progetti* gestiti direttamente dalla fondazione.

La situazione (b) è quella classica della valutazione comparativa, in cui si possono applicare gli stessi criteri di scelta a tutti i concorrenti, che forniscono le informazioni utilizzando uno stesso formato. Essendo la situazione più semplice, su cui esistono consolidate esperienze tra le fondazioni italiane, non faremo ulteriori considerazioni.

La situazione (a), la selezione delle domande spontanee, è quella che confina con il sostegno alle istituzioni esistenti. Il fatto che le domande provengano spontaneamente impedisce di giudicarle tutte con lo stesso metro, anche quando si obblighino i richiedenti alla compilazione di un “modulo di domanda” uguale per tutti. Quindi è impossibile formare graduatorie: la selezione tende a ridursi ad un “giudizio di idoneità”, condizionato a sua volta dalla disponibilità residua di risorse nel momento in cui si dà il giudizio.

La situazione (c) si incontra con sempre maggior frequenza, man mano che le fondazioni investono maggiori risorse nei progetti propri. Qui non si tratta di selezione “imparziale”, bensì di un meccanismo di cooptazione: la scelta avviene sulla base della conoscenza che lo staff della fondazione ha già accumulato sui potenziali partner e del rapporto di fiducia instaurato con essi.

Riassumendo, la selezione dei progetti è un tema con cui le fondazioni grantmaking italiane già fanno i conti, soprattutto nel caso dei bandi. Meno sviluppata è la riflessione critica sulle modalità di selezione nei casi in cui non si ricorra al bando: mancando la comparabilità diretta, si è costretti a ad approssimazioni e compromessi.

L’accompagnamento critico dell’implementazione (ACI). Con questo termine intendiamo una valutazione che consiste nel dare un feedback continuo sul processo di attuazione di un progetto o di un gruppo di progetti, allo scopo di fare emergere ostacoli e criticità, di facilitarne la

soluzione e di registrare le lezioni apprese. Il termine inglese per questo tipo di valutazione è *formative*, contrapposto a *summative*: possono tradursi con “costruttiva” e “conclusiva”, rispettivamente³. Noi abbiamo coniato il termine *accompagnamento critico dell’implementazione*, per dare un’idea più concreta di cosa sia la *formative evaluation* in questo contesto.

L’ACI può essere condotta da un valutatore esterno o da personale interno dedicato a questa funzione. La modalità con cui si acquisiscono le informazioni necessarie per l’ACI consiste essenzialmente nell’ “osservare e stare ad ascoltare” gli attori del processo, mediante l’uso più o meno formalizzato di metodi di indagine qualitativa (interviste strutturate, interviste in profondità, questionari, osservazione diretta, *focus group*).

L’accompagnamento critico è strumentale al successo del progetto: non si critica per giudicare né per sanzionare, ma per migliorare. Il valutatore, sia esso interno o esterno, fornisce un feedback continuo al management del progetto, che rappresenta il destinatario principale della valutazione. Per caratterizzare sinteticamente il ruolo del valutatore, si dice che agisce come *critical friend*.

Quando ha senso investire risorse per condurre l’ACI di un progetto? L’utilità di “chiamare l’ACI” dipende dalla complessità del progetto, ma soprattutto dall’incertezza che ne circonda l’implementazione. Tale incertezza deriva dal numero di attori coinvolti, dall’esistenza di conflitti latenti tra di essi, nonché dalla complessità intrinseca del problema oggetto dell’intervento. Dove non esistono margini di incertezza significativi, l’ACI non è richiesta, è sufficiente la vigilanza normalmente esercitata dallo staff della fondazione.

³ Secondo Scriven (1991): “*Formative evaluation is typically conducted during the development or improvement of a program or product (or person, and so on) and it is conducted ,often more than once, for in-house staff of the program with the intent to improve. The reports normally remain in-house; but serious formative evaluation may be done by an internal or an external evaluator or preferably, a combination; of course, many program staff are, in an informal sense, constantly doing formative evaluation*”

La rendicontazione delle realizzazioni (Ren.De.Re). Qui la rendicontazione delle *erogazioni* lascia il posto a quella delle *realizzazioni*. L'obiettivo è documentare cosa i progetti hanno *realizzato* con i fondi erogati. Questo implica un diverso orizzonte temporale rispetto al caso precedente. Per rendere conto delle *erogazioni* si fa solitamente riferimento all'anno in cui sono state deliberate. La realizzazione delle iniziative richiede invece periodi lunghi e di durata variabile: la loro rendicontazione quindi va basata sull'anno in cui i progetti si sono conclusi: questo ovviamente crea problemi di "mancanza di allineamento" tra progetti simili finanziati nello stesso anno, che sarebbe preferibile rendicontare simultaneamente. Purtroppo non c'è facile soluzione a questo problema.

Vi sono due livelli a cui la rendicontazione delle realizzazioni può essere condotta. Ad un livello più elementare, l'operazione si riduce a richiedere sistematicamente ai *grantee* relazioni puntuali su cosa hanno realizzato, con riferimento a quello che si erano impegnati a fare nel progetto presentato a corredo della richiesta di contributo. Questo passaggio è spesso compiuto come momento conclusivo della normale procedura di liquidazione e di rendicontazione contabile. La debolezza di una semplice "raccolta di relazioni" è la mancanza di uniformità nel tipo di relazioni ricevute, che tende a esacerbare un problema di fondo, l'estrema *eterogeneità* delle attività svolte dai *grantee* di una tipica fondazione. Mancanza di uniformità ed eterogeneità delle attività rischia di rendere inutilizzabile dal punto di vista informativo la mole di relazioni presentate.

Considerato che una fondazione medio-grande nel 2006 ha compiuto circa 1500 erogazioni, leggermente inferiore ma di un ordine di grandezza simile sarebbe il numero di relazioni pervenute su contributi erogati negli anni passati e liquidati nel 2006. Considerando poi che lo staff delle fondazioni italiane tende ad essere sottodimensionato quando confrontato con l'equivalente anglosassone, viene spontaneo domandarsi quale *chance* abbiano queste relazioni conclusive di essere lette in modo da darne un giudizio di merito e di ricavarne lezioni utili.

Si possono attuare forme più raffinate e mirate di rendicontazione delle realizzazioni. Una possibile strada è quella di costruire questionari per linee di intervento e richiederne la compilazione a tutti i *grantee* che insistono su quella linea. Tali “questionari conclusivi” garantirebbero l’uniformità del *reporting*, pur non risolvendo del tutto il problema dell’eterogeneità delle attività.

Un’estensione di questo approccio consiste nel sottoporre relazioni conclusive e questionari al giudizio di un gruppo di esperti esterni, che si facciano un’opinione su un certo cluster di contributi e stendano una relazione contenente il loro giudizio sul “valore” dell’azione della fondazione in quel particolare ambito, basato sulla disamina di ciò che i *grantee* hanno prodotto. A questi giudizi verrebbe dato spazio nella reportistica annuale a consuntivo dell’attività della fondazione, accanto alle informazioni sui fondi erogati.

La rendicontazione delle realizzazioni può anche sostanzarsi in resoconti qualitativi. Laddove sia difficoltoso o poco significativo individuare dimensioni (comuni) aggregabili tra i diversi progetti finanziati su una linea di intervento, potrebbe risultare più informativo produrre narrazioni (ad esempio “storie di progetto”) su quanto realizzato grazie all’intervento della fondazione.

Quale valutazione quando la fondazione sperimenta soluzioni innovative?

Lo scenario cambia radicalmente: qui l’obiettivo della fondazione non è tanto promuovere progetti di qualità, quanto creare conoscenza allo scopo di disseminarla. La valutazione diventa qui *indispensabile*, con un’enfasi e un taglio diverso. Diventa secondaria la selezione dei progetti, in quanto sostituita da meccanismi di scelta mirata. Diventa meno rilevante la rendicontazione delle realizzazioni, in quanto allo scopo di disseminare conoscenza non basta più la mera descrizione/narrazione di cosa si è fatto.

Due sono le forme di valutazione rilevanti per creare conoscenza e disseminarla: (i) testare in modo rigoroso l'efficacia delle soluzioni innovative; e (ii) condurre approfondimenti qualitativi su implementazione, replicabilità ed effetti.

Testare l'efficacia delle soluzioni innovative (TESI). La conoscenza che la valutazione può generare riguarda “cosa funziona e cosa non funziona” per risolvere un certo problema sociale. Alla domanda “*what works?*” nel mondo anglosassone è dedicata buona parte della ricerca valutativa. Nel nostro caso, la domanda è: la soluzione sperimentata dalla fondazione si dimostra efficace?

Per rispondere a questa domanda sono possibili molti approcci analitici. Tuttavia, tutti affrontano, in un modo o nell'altro, la sfida di stabilire il rapporto di causa-effetto tra la soluzione sperimentata e il cambiamento osservato nel problema sociale che si tenta di risolvere. Qui si vuole *veramente* valutare l'impatto, in un senso preciso e stringente. Non genericamente l'impatto della fondazione sul territorio, bensì specificamente l'impatto della soluzione sul problema che si sta affrontando.

Piuttosto che dilungarci sugli aspetti tecnici della valutazione di impatto, preferiamo ricorrere ad un esempio, il *Quantum Opportunities Program* (QOP), che ben rappresenta come alcune importanti fondazioni americane danno contributi alla produzione di conoscenza. Il QOP è rivolto a sperimentare soluzioni ai problemi dei giovani a rischio nei ghetti urbani delle grandi città americane, offrendo:

“computer-based remedial education, mentoring and community service for inner city high school youth who are struggling academically and socially. Youth join QOP in the 9th grade, commit to stay in the program for four years, and receive stipends as an incentive to high school graduation”

La diffusione di questo intervento innovativo è stata in parte finanziata dalla Eisenhower Foundation. La valutazione del *Quantum Opportunities Program* ha visto invece il coinvolgimento della Ford

Foundation ed è stata condotta utilizzando la metodologia dello studio randomizzato, che trae ispirazione dalla sperimentazione clinica (Schirm et al. 2003).

In questo caso l'impatto che si tenta di valutare è quello dell'intervento innovativo che la fondazione contribuisce a realizzare. Si valuta la sua capacità di produrre gli effetti desiderati.

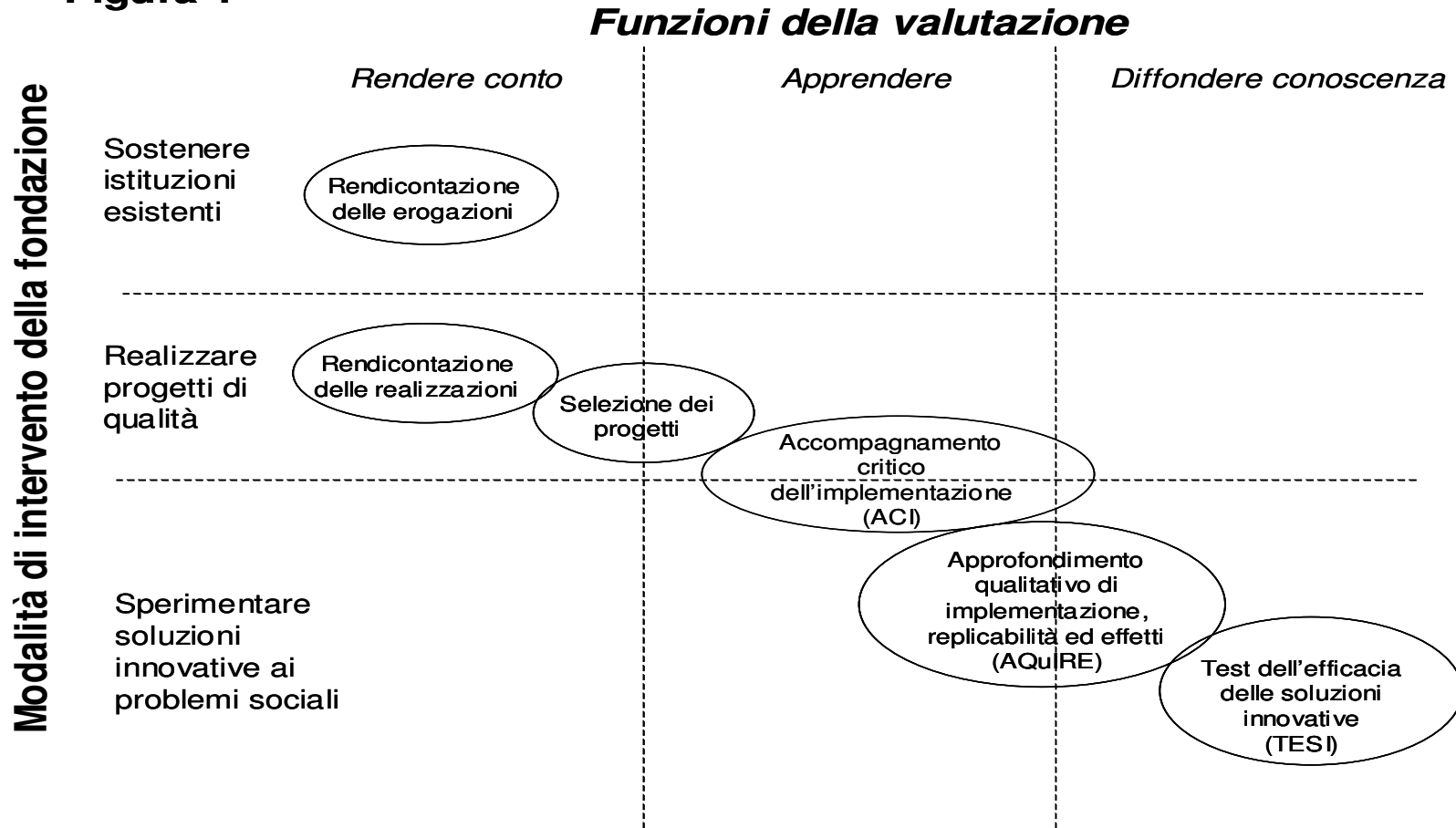
Approfondire con metodi qualitativi implementazione, replicabilità e effetti (AQuIRE). La valutazione quantitativa degli effetti non dà tutte le risposte che interessano: deve essere accompagnata da approfondimenti condotti mediante tecniche di indagine qualitativa.

Innanzitutto è necessario *capire l'intero processo* di implementazione, cioè capire come veramente abbia funzionato e perché si sia eventualmente discostato dal disegno originario. Qui l'obiettivo non è quello di accompagnamento critico per il miglioramento in corso d'opera, ma quello di apprendere lezioni da utilizzare altrove. Rispetto all'ACI, qui il valutatore è teso a capire la fattibilità dell'intervento e a cogliere i fattori strutturali di successo ed insuccesso.

Il secondo obiettivo conoscitivo dell'AQuIRE è *verificare la replicabilità* della soluzione proposta, quand'essa si sia dimostrata efficace. Qui è necessario soprattutto capire quanto il contesto abbia condizionato il successo dell'intervento, e quanto l'intervento sia esportabile in contesti diversi. Infine, questi approfondimenti hanno l'obiettivo ambizioso di capire quali meccanismi abbiano generato gli effetti individuati dall'analisi quantitativa.

La Figura 1 riassume il quadro logico della valutazione per le fondazioni.

Figura 1



Conclusioni

Valutare costa. Risorse che potrebbero essere usate per erogazioni sono invece dirottate sulla valutazione. Se condotta dallo staff, essa sottrae tempo all'esercizio dell'attività istituzionale. La valutazione va quindi utilizzata quando può realmente supportare le decisioni o almeno le opinioni.

Vi sono situazioni in cui la valutazione a nostro parere non serve. Sarebbe poco proficuo – oltre che molto difficile – valutare l'impatto del sostegno dato alle istituzioni esistenti, così come quello dei progetti che la fondazione persegue *una tantum*. L'unica ragione per valutare l'impatto di un'iniziativa è di apprendere lezioni utili nella prospettiva di una replica futura, da parte della fondazione stessa o di altri. Ma se un intervento non è replicabile, per sua natura — ad esempio, il recupero di un bene culturale – o perché era inteso fin dall'inizio come intervento isolato, ha senso spendere risorse per generare un'informazione che non verrà utilizzata?

Il messaggio di questo lavoro, ispirato ad una visione minimalista, è che la valutazione vada condotta con parsimonia, ma soprattutto con le idee chiare su cosa se ne può ricavare. Questa nota offre numerosi esempi di situazioni in cui la valutazione può essere utile, e alcune in cui è indispensabile.

Quando la fondazione deve rendere conto, la valutazione aiuta gli *stakeholder* a formarsi un'opinione sull'operato della fondazione. A questo serve la rendicontazione delle erogazioni, che deve essere trasparente, e la rendicontazione delle realizzazioni, che deve essere intellettualmente onesta.

Quando la fondazione vuole migliorare le *chance* di successo dei progetti che realizza, la valutazione può contribuire selezionando i progetti migliori e accompagnando l'implementazione dei progetti più complessi con l'occhio attento di un *critical friend*.

Quando la fondazione vuole essere utile alla soluzione di un certo problema sociale, la valutazione è invece *indispensabile* per generare conoscenza sull'efficacia della soluzione innovativa sperimentata, sulla sua replicabilità e sui meccanismi che spiegano gli effetti.

Bibliografia

Braverman, M. et al. (a cura di) (2003), *Foundations and Evaluation: Contexts and Practices for Effective Philanthropy*, San Francisco, Jossey Bass.

Anheier, H.K. e Leat, D. (2006), *Creative Philanthropy*, London, Routledge.

Porter, M. e Kramer, M. (1999), *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*, in «Harvard Business Review».

Scriven, M. (1991), *Evaluation Thesaurus*, London, Sage.

Schirm, A. et al. (2003), *The Quantum Opportunity Program Demonstration: Short-Term Impacts*, Princeton, Mathematica Policy Research.

Vedung, E., (1998) *Public Policy and Program Evaluation*, London, Transaction Publishers.

Weiss, C.H. (1972) *Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.