

## **Le fondazioni e i metodi di valutazione: un' indagine empirica (1)**

A cura dell'Ufficio Studi e Ricerche della Compagnia di San Paolo

La Compagnia di San Paolo e lo European Foundation Centre (EFC), l'associazione con sede a Bruxelles che attualmente riunisce 160 fondazioni attive in Europa, hanno condotto un sondaggio dal titolo European Foundations and Corporate Funders: Evaluation Methods, con lo scopo di approfondire l'uso effettivo dei metodi di valutazione tra i membri dello EFC.

L'iniziativa è nata dalla constatazione di un crescente bisogno da parte delle fondazioni di informazioni più dettagliate sui metodi di valutazione dei progetti adottati nel settore nonprofit. I risultati del sondaggio, basato su un questionario elaborato dall'Ufficio Studi e Ricerche della Compagnia, sono stati raccolti in un rapporto che è stato presentato e discusso in occasione dell'Assemblea Annuale dello EFC, che si è tenuta a Torino dal 8 al 10 novembre scorsi.

Nell'indagine sono state separatamente esaminate le tre fasi in cui può essere suddivisa l'attività di valutazione: ex ante, in itinere ed ex post. In particolare, si è mirato a stabilire se le fondazioni hanno sviluppato o meno per ciascuna fase propri metodi di valutazione. La sezione finale del questionario sottoposto alle fondazioni tratta invece della valutazione esterna dei progetti.

Hanno risposto 45 fondazioni da 17 paesi europei, dagli Stati Uniti e dal Giappone. La maggior parte delle fondazioni del campione ha dichiarato di essere indipendente da organismi pubblici e imprese e di operare in più campi di attività, tra i quali i più frequenti risultano "educazione e formazione", "arte e cultura", "ambiente", "filantropia, volontariato e assistenza al settore nonprofit".

Come primo passo nella strategia di valutazione, tutte le fondazioni dichiarano di stabilire le proprie linee guida per uno specifico arco temporale, con una prevalenza del breve e medio termine (fino a cinque anni), mentre l'organo responsabile per la loro definizione è per la maggior parte delle fondazioni il Board of Trustees. In questo compito strategico le fondazioni ricorrono molto raramente alla consulenza di esperti esterni all'organizzazione.

Solo il 20% delle fondazioni ha sviluppato per la fase di valutazione ex ante metodi specifici per la selezione dei progetti. Allo stesso modo, una bassa percentuale di fondazioni dispone di moduli standard per presentare le proposte di intervento. Al momento di classificare i fattori di valutazione suggeriti dal sondaggio, comunque, le fondazioni hanno indicato la "coerenza con le linee guida della fondazione" come primo criterio di selezione dei progetti.

Il processo di valutazione ex ante produce risultati molto differenti, dal momento che la percentuale di proposte respinte varia da un minimo del 10% ad un massimo del 95% (escluse le fondazioni operative, ovvero quelle che realizzano esclusivamente i loro progetti). Il fatto che l'affermazione "il progetto non corrisponde alle linee guida" sia indicata dalle fondazioni come prima causa di rifiuto appare coerente con il principale criterio di valutazione sopra menzionato.

Il "rapporto periodico" è il principale strumento di monitoraggio dei progetti in corso indicato dalle fondazioni tra quelli suggeriti dal sondaggio, mentre il 45% ha sviluppato mezzi di valutazione in itinere propri. Inoltre le fondazioni dichiarano, in più del 50% dei casi, di aiutare i beneficiari dei propri finanziamenti (grantees) ad implementare i progetti fornendo loro assistenza tecnica.

E' interessante notare come le fondazioni cancellino una percentuale molto bassa dei progetti iniziati (compresa tra lo 0% e il 20%), soprattutto per difficoltà tecniche. L'analisi dei dati non ha evidenziato, però, nessuna correlazione tra la percentuale di progetti inizialmente rifiutati e la percentuale di progetti cancellati da una fondazione. Quindi una tendenza a selezionare maggiormente i progetti in esame non sembra implicare un minor rischio di cancellazione successiva.

Tra i metodi di valutazione ex post il preferito sembra essere "l'intervista sul campo", mentre solo il 16% delle fondazioni ha sviluppato propri strumenti per questa fase di valutazione.

Il ricorso alla valutazione esterna, infine, risulta essere discretamente diffuso tra le fondazioni del campione (il 60% si affida "qualche volta" ad esperti esterni, il 22% "sempre"). Il tipo più frequente di consulenza esterna è la valutazione tra pari (peer evaluation), cioè una verifica affidata ad individui od organizzazioni che si occupano delle stesse attività oggetto della valutazione e che possono essere a loro volta enti nonprofit.

Dal sondaggio emergono alcune questioni aperte, meritevoli di un'ulteriore analisi.

I dati suggeriscono, per esempio, che la valutazione ex ante sia principalmente uno strumento di screening per scegliere tra progetti concorrenti, mentre ci sono pochi dati a supportare l'ipotesi che essa sia anche usata come un primo passo del processo complessivo di valutazione del progetto scelto.

Per ciò che riguarda le percentuali molto basse di cancellazione prima evidenziate, suggeriamo due possibili spiegazioni: o la valutazione ex ante funziona molto bene o le fondazioni di fatto tendono a scegliere progetti con un basso livello di rischio di fallimento. Una possibile conseguenza di una tale avversione al rischio potrebbe essere che le fondazioni favoriscano progetti con un basso grado di innovazione.

Il fatto invece che le fondazioni abbiano sviluppato loro propri metodi di valutazione principalmente per la fase in itinere (45%), rispetto a quelle ex ante (20%) ed ex post (16%), potrebbe indicare che esse considerano il monitoraggio dei progetti in corso particolarmente rilevante o che c'è una mancanza di strumenti per questo stadio del processo di valutazione.

La percentuale di strumenti di valutazione sviluppati all'interno dell'organizzazione rimane comunque generalmente bassa. Tuttavia, poiché tutte le fondazioni rifiutano una certa quota dei progetti a loro sottoposti, esse devono disporre di un qualche metodo di valutazione. Questi potrebbero essere quelli in uso nel settore nonprofit o mutuati dai settori for profit e pubblico, o ancora sistemi di valutazione non codificati.

Come già sottolineato, alle fondazioni è stato chiesto di specificare se è loro prassi assistere i beneficiari degli stanziamenti. Il porre la domanda in questo modo implica che l'assistenza ai grantees sia considerata un compito a sé stante rispetto al processo di valutazione. In effetti, sarebbe interessante verificare il potenziale dell'uso del processo di valutazione come strumento per supportare i grantees nel monitorare e, se necessario, modificare il progetto in corso per ottimizzarne i risultati.

Il questionario sottoposto alle fondazioni era nel suo complesso focalizzato sulla valutazione dei progetti piuttosto che sull'organizzazione che li conduce. Questo punto di vista sembra per altro condiviso dalle fondazioni; infatti tra i fattori di valutazione proposti "la qualità del personale coinvolto" e "la qualificazione dell'istituzione richiedente" sono stati giudicati non particolarmente rilevanti. Controllare che il grantee abbia i requisiti per sviluppare un dato progetto dovrebbe, però, essere considerato un passo cruciale del processo di valutazione.

Infine, tutti gli strumenti di valutazione dovrebbero essere usati non solo per stabilire se il progetto è stato completato con successo nel tempo prestabilito e con un investimento proporzionato - cioè il progetto è efficiente - ma anche se ha avuto l'impatto atteso sulla società - cioè il progetto raggiunge il suo scopo finale ed è efficace.

Le fondazioni che hanno risposto al questionario, chiamate ad esprimere la loro opinione sui risultati, hanno sottolineato come sia probabile che un gran numero di fondazioni manchi di un piano strategico di valutazione e prenda le proprie decisioni sulla base dei casi specifici e di criteri non strategici, come affinità ideale o ragioni politiche.

I fattori che potrebbero contribuire a spiegare le forti discrepanze emerse dai risultati riguardano la differenza tra fondazioni operative e grantmaking (fondazioni che finanziano progetti sviluppati da altri enti nonprofit) e l'influenza del settore di attività della fondazione, nonché la sua missione, dimensioni, scopi, grado di internalizzazione dei compiti e localizzazione geografica.

In conclusione, l'indagine condotta dalla Compagnia di San Paolo e dallo EFC rappresenta un primo passo verso una migliore comprensione del processo decisionale delle fondazioni attraverso l'analisi complessiva dei loro metodi di valutazione. L'obiettivo è quello di fornire alle fondazioni le informazioni necessarie ad affinare gli strumenti disponibili e a svilupparne di nuovi, adatti alle loro esigenze e al contesto in cui operano.

(1) Sintesi del rapporto finale su European Foundations and Corporate Funders: Evaluation Methods, pubblicata su Informaires (semestrale dell'Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte) del dicembre 1998.