

# Piemonte12

Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte

## OSSERVATORIO FONDAZIONI

Undicesimo Rapporto sulle attività  
delle Fondazioni bancarie in Piemonte

 ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI  
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE

ANNO 13 - LUGLIO 2014





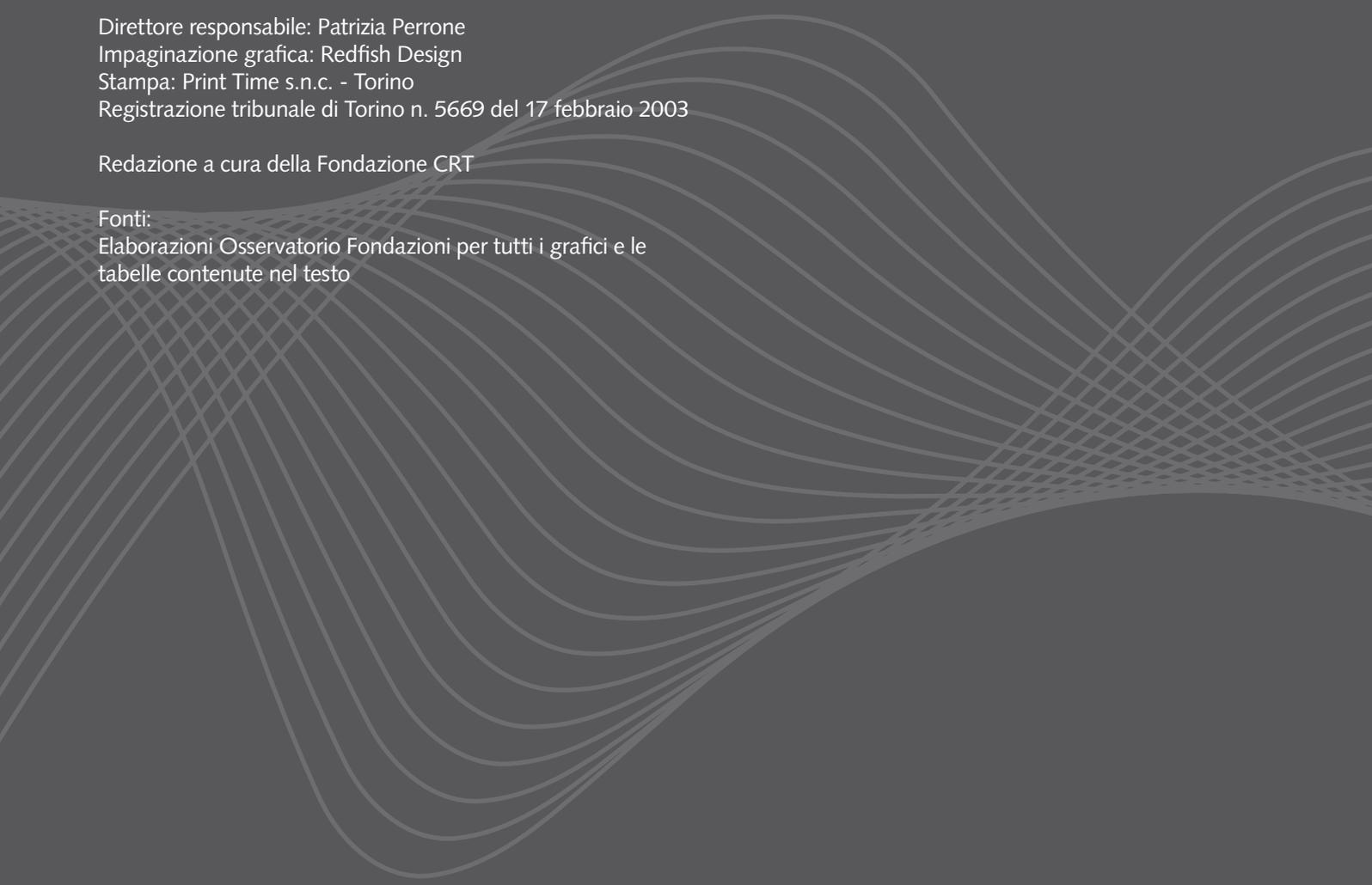
OSSERVATORIO FONDAZIONI  
Undicesimo Rapporto sulle attività  
delle Fondazioni bancarie in Piemonte

ANNO 13 - LUGLIO 2014

Direttore responsabile: Patrizia Perrone  
Impaginazione grafica: Redfish Design  
Stampa: Print Time s.n.c. - Torino  
Registrazione tribunale di Torino n. 5669 del 17 febbraio 2003

Redazione a cura della Fondazione CRT

Fonti:  
Elaborazioni Osservatorio Fondazioni per tutti i grafici e le  
tabelle contenute nel testo



# Piemonte12

## INDICE

INTRODUZIONE DEL PRESIDENTE	3
1 UN BREVE RIEPILOGO CONGIUNTURALE: 2013 ANCORA AL BUIO	4
2 EROGAZIONI, PATRIMONI E SCELTE STRATEGICHE DELLE FONDAZIONI PIEMONTESE NEL 2013	8
3 LE FONDAZIONI NEL QUADRO DELLE POLITICHE DI RIGORE E SPENDING REVIEW	12
4 I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU'RIGORE E PIU' METODO	16
4.1 PROBLEMATICHE GENERALI: LA DIFFICOLTA' NEL VALUTARE ATTIVITA' DIVERSE	19
4.2 METODI E CRITERI PER LA VALUTAZIONE: UNA PANORAMICA	21
4.3 IL CASO PARTICOLARE DELLE VERIFICHE CONTROFATTUALI: OPPORTUNITA' E CRITICITA'	30
4.4 ESEMPI DI BUONE PRATICHE NELLE FONDAZIONI PIEMONTESE	32
CONCLUSIONI: QUALCHE SUGGERIZIONE VIRTUOSA	34



## INTRODUZIONE DEL PRESIDENTE

*La pubblicazione del Rapporto 2014 dell'Osservatorio Fondazioni costituisce una ottima occasione per riflettere sull'attività delle fondazioni bancarie che operano in Piemonte.*

*Abbiamo vissuto un anno molto travagliato, nel quale i dati economici nazionali e regionali hanno presentato un andamento altalenante, comunque aperto ai primi concreti segni di stabilizzazione e rilancio, mentre sul piano sociale e specialmente dell'occupazione, le cose non sono affatto migliorate, e la società in cui viviamo ed operiamo ha accresciuto il proprio stato di sofferenza.*

*Non sono mancate poi le incertezze di governo, sia sul piano nazionale quanto locale.*

*E' motivo di fiducia, confermato proprio dai dati di questo rapporto, constatare che le fondazioni di origine bancaria piemontese in questo frangente sono lontane dalle difficoltà, serissime, incontrate da altre realtà. C'è la conferma dei frutti che porta uno stile di gestione, prudente ma concreto, che da sempre caratterizza le nostre realtà.*

*Sono cifre importanti quelle evidenziate dal presente Rapporto, che racchiudono l'attività delle Fondazioni nel 2013: oltre 210 milioni di euro di erogazioni deliberate; quasi 280 milioni di pagamenti effettivi realizzati nell'anno, con puntualità inalterata – nel rispetto, come deve essere, delle regole e dei tempi che presidiano la rendicontazione degli interventi finanziati – e con una chiara vocazione neutrale se non anticiclica rispetto all'economia locale; ricorso limitato a meno di 10 milioni di euro ai Fondi di Stabilizzazione posti a salvaguardia delle future capacità erogative, i quali anzi hanno cominciato ad essere nuovamente alimentati in talune realtà.*

*Il contributo specifico che le Fondazioni sono chiamate ad offrire non può che continuare ad essere nella direzione di migliorare ulteriormente la capacità di valutare il merito, le implicazioni a lungo termine, l'impatto sul territorio delle proprie attività. Il tema della valutazione dei progetti e delle tecniche migliori da adottare allo scopo è dunque al centro della riflessione specifica di questo Rapporto.*

*E' auspicabile che dagli stimoli raccolti potrà scaturire un contributo più forte ed originale da parte dell'Associazione alla vita delle nostre comunità.*

Antonio Maria Marocco

Presidente

Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte

# 1

UN BREVE RIEPILOGO  
CONGIUNTURALE:  
2013 ANCORA AL BUIO

Anno ancora difficile, il 2013, per l'economia italiana e piemontese, mitigato verso il finale da segnali di normalizzazione accompagnati da tanta debolezza; appare ormai chiaro che, a meno di fenomeni miracolosi, il ritorno alla crescita e alla occupazione sarà molto graduale, e richiederà probabilmente diversi anni per avvicinare il "come eravamo" prima del 2008. Una convalescenza lunga, dunque, ma non una sorpresa per il mondo delle fondazioni bancarie piemontesi, da tempo convinte che occorre prima sovrastare i limiti strutturali allo sviluppo della nostra regione se si vuole agganciare convintamente la ripresa congiunturale. La crescita del PIL regionale nel 2013 è rimasta negativa, con un calo dell' 1.8%, più o meno in linea con il dato nazionale, ma peggiore rispetto a molte altre regioni settentrionali. Significativamente, le previsioni per l'anno in corso seguono lo stesso profilo: ritorno ad una crescita positiva, in linea con quanto si ipotizza per l'Italia nel suo insieme (0.8% circa) ma inferiore di qualche decimale al dato di riscontro lombardo ed emiliano, a conferma che vi sono dei freni strutturali il cui abbattimento è ormai ineludibile, ma allo stesso tempo molto complesso.

In questo quadro, la produzione industriale è tornata positiva nel secondo semestre dell'anno, dopo che nei primi tre mesi del 2013 aveva comunque mostrato una flessione allarmante. Il +0.9% complessivo dell'ultimo trimestre racchiude alcune performance locali decisamente brillanti (Biella, Novara), e deriva da pregevoli responsi sul versante degli ordinativi esteri (+2.1%, con alcune province decisamente oltre il +5%) unite alla persistente debolezza degli ordini interni, che chiudono l'anno sul passo di -1.2% rispetto alla fine del 2012. Pressoché analogo il comportamento del fatturato, che chiude il 2013 con un +1.8% nell'ultimo trimestre del 2013, dopo il pessimo esordio dei primi mesi (-4.3%).

Sembra utile, a commento di questi dati – certo non inediti, poiché riprendono trends in corso da qualche anno – evidenziare come sarà difficile, nel prossimo futuro, fare molto meglio di così. Certamente lo sforzo verso l'estero potrà portare a risultati ancora migliori, ma senza la ripresa della domanda e degli ordini interni, sul piano della politica economica nazionale, non ci si allontanerà troppo da queste prestazioni. Il punto è che in questi anni la struttura dell'industria e in generale dell'impresa in Piemonte è drammaticamente cambiata, frantumando complessivamente la dimensione delle aziende, la cui competitività sui mercati esteri risulta per forza limitata, o comunque anche nei migliori dei casi incapace di trasformarsi in crescita occupazionale rilevante. Basti pensare – e si tratta di un dato veramente impressionante – che secondo gli ultimi dati disponibili (2011) solo lo 0.5% delle imprese attive in Piemonte ha più di 50 addetti, proporzione che verosimilmente tra 2011 e 2014 è ulteriormente calata, e che oltre il 95% di esse ha meno di 9 addetti. E' impossibile che una struttura di imprese di questa dimensione riesca ad ottenere sui mercati esteri prestazioni in grado di incidere, o addirittura rovesciare, le influenze negative che provengono da ordinativi interni che procedono con il contagocce.

Incidentalmente, questo dato obbliga a riflettere profondamente sulla "politica industriale" per così dire delle fondazioni bancarie piemontesi. Esse, nell'ambito delle operazioni "mission oriented" hanno sempre manifestato attenzione al rapporto con le economie locali, operando in misura diversa e con strumentazioni diverse, anche sul versante degli investimenti, a promozione di un "salto di qualità" del tessuto economico. Ma una struttura dell'economia così intensamente polverizzata riduce paurosamente le opportunità di effettive e credibili collaborazioni, oltre ad abbattere la platea di potenziali interlocutori per operazioni sul versante del capitale. Peggiora il quadro la persistente diffidenza di queste

# 1

## UN BREVE RIEPILOGO CONGIUNTURALE: 2013 ANCORA AL BUIO

minuscole imprese rispetto a forme di collaborazione in rete effettivamente strutturate: argomento già evidenziato nei Rapporti di anni precedenti, ma che risulta tuttora di assoluta attualità, stante i molteplici segnali che la questione si è tutt'altro che attenuata nel 2013. La strumentazione incentrata sulla partecipazione a fondi di private equity, a questo punto, se vuole ricercare l'efficacia nello smuovere la capacità industriale regionale, deve forse privilegiare ulteriormente le start – up competitive e il seed capital, rispetto a forme più evolute ma meno realistiche nel contesto locale.

La debolezza della domanda non ha permesso alla occupazione di fare progressi. Si è così passati da un tasso di disoccupazione del 9.2% nel 2012 al 10.6% medio del 2013, superiore di poco meno di due punti al dato riferito al Nord Ovest italiano nel suo complesso, ma composto da dati provinciali molto diversi, con Cuneo ancora piuttosto vicino alla condizione di disoccupazione frizionale (6.9%) e altre province decisamente in condizioni più gravi (Alessandria, 11.7%).

La disoccupazione giovanile (sotto i 24 anni) è di quasi quattro volte superiore nella regione (40.6%), anche in questo caso con una notevole articolazione geografica (Cuneo ad esempio è ferma al 22%).

Anche a proposito di lavoro, è utile soffermarsi sui trend strutturali che in questi anni hanno profondamente cambiato, se non addirittura sconvolto, la realtà con la quale si è chiamati a confrontarsi. Il rapporto dello scorso anno aveva attirato l'attenzione sulla persistente bassa qualificazione formativa e scolastica della forza lavoro piemontese, che nonostante più di un ventennio di fondi europei ed iniziative innovative e di ricerca mantiene un tenace e consistente zoccolo duro, con riflessi ormai chiaramente individuabili in termini di produttività e traiettorie di sviluppo<sup>1</sup>.

Sotto questo profilo al livello elevatissimo della disoccupazione giovanile si affianca ora il fenomeno dell'invecchiamento accelerato della forza lavoro occupata. La tutela dei lavoratori occupati, la riforma delle pensioni, il blocco del turn-over – divenuto un rigidissimo blocco amministrativo in molti comparti del settore pubblico allargato, complici i provvedimenti relativi alla finanza pubblica – le esitazioni marcate nell'investire in formazione su nuova manodopera che si presume di non riuscire a trattenere hanno avuto conseguenze di ampia portata, che in pochi anni hanno trasformato in profondità la forza lavoro occupata.

Utilizzando le fonti INPS, è possibile evidenziare con chiarezza quanto accaduto: nel quinquennio della crisi tra 2008 e 2012, i lavoratori occupati di età superiore ai 60 anni sono circa il 3% del totale, ma sono aumentati in Piemonte del 45%, a fronte di un calo del 27% dei giovani assunti sotto i 24 anni, che sono circa l'8% del totale. Nella fascia tra 45 e 60 anni, gli addetti sono aumentati del 16%, a fronte di una flessione del 20% circa tra 25 e

---

<sup>1</sup> Cfr.F. Colonna, "Innovations and Human Capital: Theory and Evidence from Italy", in " L'innovazione in Italia", Banca d'Italia, 2014.

35 anni. Significativamente, nel settore dei servizi pubblici locali, particolarmente colpiti dal blocco del turnover, nel quinquennio gli addetti oltre i 60 anni sono aumentati del 123%, mentre i più giovani sono scesi di oltre il 20%.

Senza entrare nel merito dei singoli comparti produttivi, è tuttavia chiaro che questa situazione presenta non pochi aspetti assolutamente critici, anche dal punto di vista degli effetti sociali che primo o poi interpellano le strategie di intervento delle fondazioni. E' evidente l'impatto sulla capacità di innovare tecnologicamente ed organizzativamente la produzione di beni e servizi, tanto più a fronte di pratiche formative da sempre in difficoltà ad agire su fasce di età avanzate, con un effetto in ultima analisi deleterio sulla produttività. Altresì chiaro il rischio di affidare compiti e attività impegnative sul piano psico-fisico ad addetti non più in grado di ricoprirle con la stessa efficacia: nel campo dei servizi locali, e della sicurezza pubblica, vi sono ormai segnali netti in questo senso. Infine, c'è il rischio che quando intere coorti di addetti giungeranno alla pensione, alle spalle si apra improvvisamente un "buco" rilevante di personale disponibile, con conseguenze importanti sull'offerta di determinati beni e servizi.

Una riflessione tempestiva, seppure tralasciata sul medio termine, da parte delle fondazioni circa le sfide che esse si troveranno ad affrontare in conseguenza di questo complesso insieme di fenomeni sarebbe certamente auspicabile.

Prima di terminare questo breve cenno di natura congiunturale, è opportuno offrire qualche considerazione al riguardo anche del territorio valdostano, che come è noto rientra nel perimetro statutario di intervento della Fondazione CRT e della Compagnia di San Paolo, ma che vede operare talvolta anche Fondazione Cariplo su iniziative legate alla montagna. L'occasione per aprire questa riflessione è data, quest'anno, dalla redazione di due studi incentrati su congiuntura e struttura dell'economia valdostana: una a cura del Censis, l'altro dell'Ires – Cgil<sup>2</sup>.

Dal punto di vista dell'andamento dell'ultimo anno, si assiste ad un ritorno lievemente in positivo del tasso di crescita del PIL regionale, trainato quasi esclusivamente dal comparto dei servizi, senza apprezzabili riflessi sulla occupazione. Si tratta di un andamento in continuità con il profilo assunto nell'ultimo quinquennio, nel quale l'economia regionale ha sofferto il ciclo economico, ma mediamente soffrendo meno del Piemonte e del Nord Ovest in generale.

Sul piano strutturale, tuttavia, entrambi gli studi sottolineano i rischi connessi ad una evoluzione assai vischiosa del tessuto economico e sociale: essi non dipendono solo da componenti demografiche o territoriali, ma anche se non soprattutto da precisi indirizzi perseguiti, che vedono prevalere la rendita immobiliare rispetto all'investimento nelle imprese, ed un peso tuttora esorbitante della componente pubblica nell'economia. Per converso organizzazione ed entità del welfare configurano un apprezzabile ed interessante processo di evoluzione verso un welfare di tipo comunitario piuttosto che verso un modello gestito con i canoni tradizionali del welfare pubblico.

---

<sup>2</sup> Rispettivamente "Cambiamenti e continuità nella società valdostana – rapporto sulla situazione sociale della Valle d'Aosta", Quaderni della Fondazione Courmayeur n. 39 e Analisi Congiuntura Regionale Valle d'Aosta, Ires-L.Morosini, marzo 2014.

# 2

EROGAZIONI, PATRIMONI E  
SCELTE STRATEGICHE DELLE  
FONDAZIONI PIEMONTESI  
NEL 2013

Una modesta flessione delle erogazioni totali, in un quadro di confortante consolidamento e di sostenuto apporto anticiclico delle fondazioni: è questo, in estrema sintesi, il riepilogo dell'operato delle fondazioni bancarie piemontesi nel 2013.

Le erogazioni deliberate nel 2013 ammontano a poco oltre 213 milioni di euro, circa il 4% in meno di quelle deliberate nel 2012 (218 milioni). Esse traggono la loro origine nel ritorno ad una buona redditività del patrimonio, che ha permesso alle fondazioni di ridimensionare nettamente il ricorso al fondo di stabilizzazione delle erogazioni. Nel 2012 si era messo mano a questo fondo per 39,5 milioni di euro: nel 2013 il ricorso è sceso a 9,8 milioni di euro (il 75% in meno), concentrati in larga misura nella Fondazione CRT, mentre è significativo e rassicurante il fatto che alcune fondazioni più piccole abbiano potuto riprendere ad alimentare tale fondo, riavviando quindi la costituzione di riserve strategiche che mai come durante questa crisi si sono rivelate provvidenziali.

#### TAV. 1 - LE EROGAZIONI DELLE FONDAZIONI BANCARIE PIEMONTESE 2011 - 2013

(Fonte: elaborazioni Osservatorio Fondazioni)

	2008	2009	2010
Erogazioni deliberate totale	6.114.763	5.397.801	6.198.432
fondazione per il sud	5.707.736	6.006.272	5.413.196
erogazioni volontariato ex l.266/91	1.019.803	575.975	368.818
utilizzo fondo di stabilizzazione	6.310.724	7.297.192	7.016.798
pagamenti effettivi annuali	32.297.508	24.596.694	23.212.099

Al contrario delle erogazioni deliberate, i pagamenti effettivi realizzati nell'anno sono cresciuti vistosamente, da 253 a 278,5 milioni di euro (+10%), allargando ulteriormente quella forbice tra deliberato e pagato che lo scorso anno aveva iniziato a manifestarsi, ma che nel 2013 si è fatta evidente. In questo modo, il flusso di cassa destinato alla comunità regionale continua a sopperire al ridimensionamento delle risorse di spesa nel frattempo intervenuto, in un quadro chiaramente non destinato a resistere ancora lungo, ma comunque significativo dell'apporto recato in questo momento dalle fondazioni all'economia regionale<sup>3</sup>.

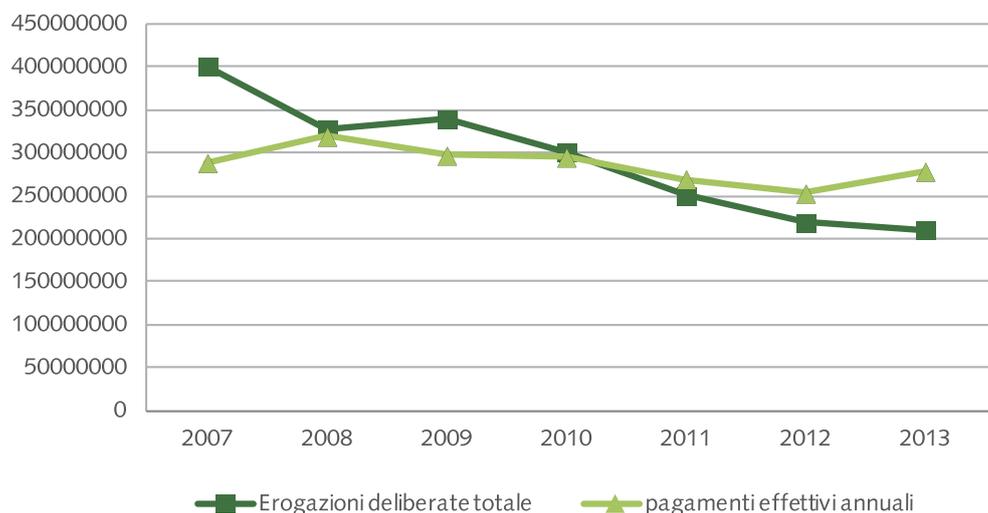
Sono rimaste invece pressoché inalterate rispetto allo scorso anno le somme destinate alla Fondazione per il Sud e al mondo del volontariato ( 3,9 e 9,7 milioni di euro rispettivamente).

<sup>3</sup> Dal punto di vista macroeconomico, l'eccesso dei pagamenti effettivi rispetto al deliberato si configura in modo simile al pagamento degli arretrati da parte delle pubbliche amministrazioni. Si ricordi, incidentalmente, che in piccola misura le somme erogate dalle fondazioni hanno destinatari posti al di fuori della regione e dell'economia locale.

# 2

## EROGAZIONI, PATRIMONI E SCELTE STRATEGICHE DELLE FONDAZIONI PIEMONTESE NEL 2013

GRAF.1 EROGAZIONI DELIBERATE E PAGAMENTI EFFETTIVI DELLE FONDAZIONI PIEMONTESE 2007 - 2013 (Fonte: elaborazioni Osservatorio Fondazioni)



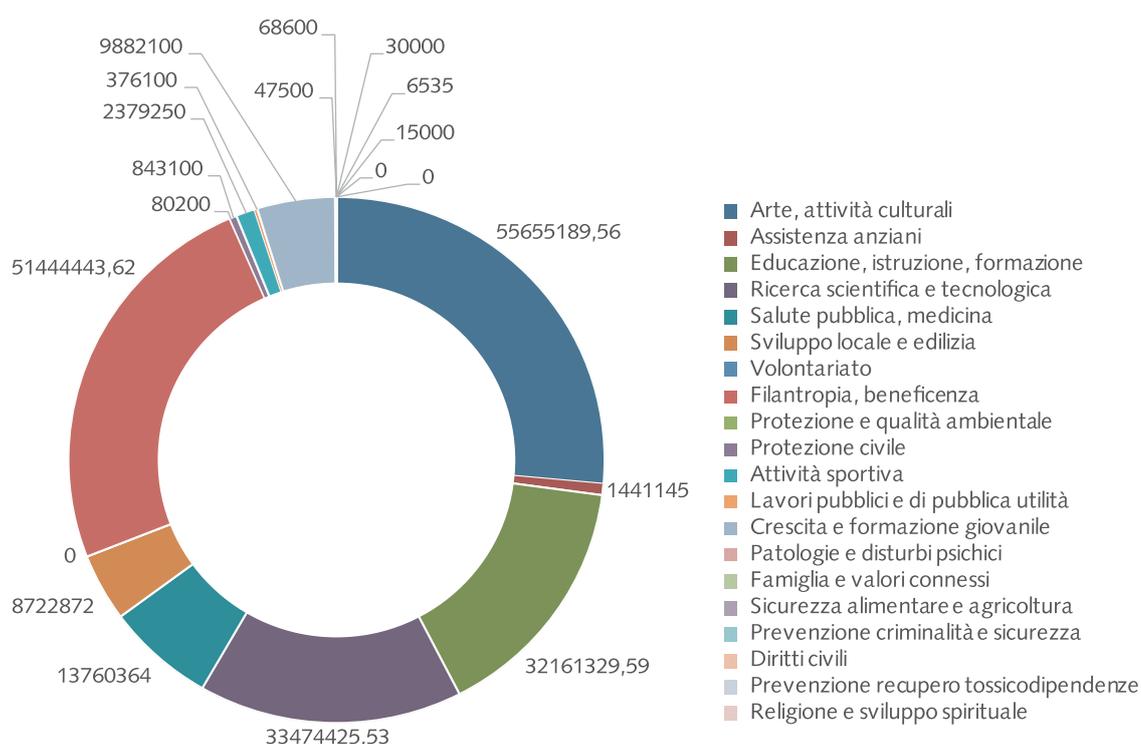
GRAF.2 UTILIZZO DEL FONDO DI STABILIZZAZIONE DELLE FONDAZIONI PIEMONTESE 2007 - 2013 (Fonte: elaborazioni Osservatorio Fondazioni)



Dal punto di vista dei settori di intervento, il settore di maggiore importanza relativa è, anche questa volta, quello dell'Arte e della Cultura, nel quale si concentrano erogazioni per oltre 55 milioni di euro, seguito da Volontariato e Filantropia (51.5 milioni) e dai comparti Ricerca ed Educazione/Istruzione, molto vicini tra loro a 33 e 32 milioni di euro. Quest'ultima situazione si configura, almeno apparentemente, come una novità rispetto al 2012: infatti allora il comparto Ricerca aveva ottenuto erogazioni pari a circa 22 milioni di euro, mentre quello rivolto ad Educazione ed Istruzione ammontava a più del doppio

(45.5 milioni). Poiché gran parte dello spostamento deriva dalle scelte effettuate in una sola fondazione (precisamente la Compagnia di San Paolo), esso potrebbe in realtà ricollegarsi ad un diverso e più adeguato criterio di classificazione di alcuni interventi. Il fatto tuttavia che la tendenza, pur indubbiamente meno pronunciata, investa anche altre realtà consiglia di attribuire tale fenomeno almeno in certa misura ad un processo reale di riallocazione delle risorse tra i settori. Per quanto riguarda gli altri comparti, si è verificato un certo ridimensionamento anche per Crescita e Formazione giovanile (da circa 12 a 9 milioni di euro), mentre tutti gli altri settori nei quali operano le fondazioni piemontesi hanno pressoché mantenuto nel 2013 le risorse disponibili nel 2012. Risulta confermato, altresì, l'orientamento ad una lenta diminuzione nel numero dei settori effettivamente finanziati tra quelli indicati statutariamente dalle diverse fondazioni.

**GRAF.3 RIPARTIZIONE DELLE EROGAZIONI PER SETTORI DI INTERVENTO - 2013**  
(Fonte: elaborazioni Osservatorio Fondazioni)



Anche dal punto di vista delle erogazioni, dunque, sembrano prevalere segnali di ritorno verso una normalità, anche se comunque diversa dal passato, con un peso relativo nettamente maggiore delle aree riconducibili al welfare, ma con spostamenti ormai contenuti in tale direzione. Anche lo sviluppo locale, un tempo capace di mobilitare risorse prossime a 20 milioni di euro all'anno, ora si è stabilizzato attorno a 8 milioni per anno, con ridotte oscillazioni.

# 3

LE FONDAZIONI NEL QUADRO  
DELLE POLITICHE DI RIGORE E  
SPENDING REVIEW

Da qualche anno a questa parte il contesto entro il quale le fondazioni operano è cambiato profondamente, e si è progressivamente caratterizzato in una direzione di “austerità”, variamente accentuata e interpretata.

E' l'impegno a contenere la spesa pubblica, e la pressione che esso scarica sulla finanza regionale e locale, a costituire la determinante principale di questo orizzonte, a dire il vero molto pervasivo. Ma è opportuno notare come vi siano altre componenti che in qualche modo risuonano in prossimità degli interessi e delle sensibilità delle fondazioni: l'obiettivo, rilevante diminuzione dei proventi derivanti dalle più o meno importanti partecipazioni nelle banche e dalle operazioni finanziarie; la crescente insofferenza verso gli eccessi retributivi del “big management” delle banche, dei grandi gruppi industriali e finanziari, della burocrazia apicale; un orientamento delle opinioni pubbliche in senso più egualitario, talvolta accompagnato da venature pauperiste, per cui redditi assolutamente normali in un contesto europeo vengono percepiti nel nostro paese con sospetto e inquietudine.

Recentemente, sempre su sollecitazione derivante dal controllo della spesa pubblica, dalla sensazione di austerità si è passati ad un approccio più concreto, quello della “spending review”: rivedere cioè nel senso del risparmio, della efficienza, del minor costo o almeno del miglior rapporto costo – qualità non solo le politiche di spesa pubblica, ma anche quelle che derivano dal rapporto tra pubblico e privato in quelle aree dove già adesso esiste una fattiva cooperazione nel quadro dell' interesse generale e della mitigazione di problemi sociali.

Questo quadro complicato chiama in causa le fondazioni in relazione a molteplici aspetti. In qualità di azionisti – non solo di banche, ma anche di altri importanti gruppi industriali – esse si trovano a decidere se assecondare, o addirittura anticipare, il malessere nei riguardi dei sistemi retributivi e incentivanti in essere, riappropriandosi quantomeno del potere di svolgere una vigilanza critica sul rapporto tra risultati delle aziende ed emolumenti, allo stesso tempo e non raramente attivando meccanismi correttivi circa i compensi riconosciuti agli organi delle fondazioni stesse. Su entrambi i fronti le organizzazioni piemontesi hanno mostrato nel 2013 attenzione e senso di responsabilità, grazie tra l'altro alla sensibilità direttamente manifestata in più occasioni dagli interessati. Certamente questo spirito di collaborazione rischia di essere ulteriormente messo alla prova quando intervengono disposizioni unilaterali che indirettamente interferiscono con le ragionevoli previsioni in essere circa le entrate e le uscite delle fondazioni bancarie. Le recenti disposizioni fiscali inerenti le banche, sotto questo profilo, sono oggetto di riflessione preoccupata non soltanto da parte del sistema bancario, ma anche delle fondazioni, in numerose circostanze ansiose di rivedere finalmente in crescita i proventi derivanti dai dividendi delle proprie partecipate.

Anche in raffronto a quelle scelte di politica pubblica e a quel clima di opinione sintetizzato qualche riga sopra con il termine di pauperismo emergono aspetti che possono condizionare in modo problematico le scelte operative ed erogative delle fondazioni. Esistono infatti segnali che inducono a pensare che in Piemonte, ed in particolare nell'area torinese, la gestione del welfare pubblico tenda a concentrare le proprie mai sufficienti risorse sulle fasce di estrema debolezza reddituale e sociale, allo stesso tempo accrescendo gli oneri a carico delle persone e delle famiglie collocate nelle fasce immediatamente superiori: ma queste ultime, ancorché più “dotate” economicamente delle precedenti, non rappresentano certo in molti casi un'area di benessere, anzi proprio la presa a carico diretta di determinati

# 3

## LE FONDAZIONI NEL QUADRO DELLE POLITICHE DI RIGORE E SPENDING REVIEW

servizi – è il caso ad esempio di quelli per l'infanzia, e più in generale dello studio – unita alla crescente pressione fiscale genera un incipiente rischio povertà. Ora è proprio questa fascia cosiddetta “grigia” di rischio economico e sociale ad aver attirato negli ultimi anni l'attenzione delle fondazioni, per la possibilità di metter e in campo forme di cofinanziamento tra pubblico, privato e privato sociale capaci di calmierare certi mercati, allo stesso tempo offrendo soluzioni concrete e praticabili. Una buona parte dell'housing sociale, una prima parziale attivazione di welfare sanitario (cure dentistiche, ambulatori) sono i maggiori esempi in questo senso.

Questo trend può essere in qualche modo posto in discussione se il rigore delle scelte incide sulle risorse messe a disposizione (o almeno non sottratte..) di queste fasce, e si consolida un'opinione generale diffidente riguardo queste politiche.

Anche dal punto di vista di una spending review applicata alle fondazioni vi sono riflessioni da proporre, e qui forse con qualche effettiva ragione concreta. Non si tratta di richiamare interrogativi sull'efficacia e l'efficienza degli interventi erogativi, ai quali è dedicato il paragrafo seguente, incentrato sulla valutazione e l'impatto dei progetti sostenuti. Si tratta invece di evidenziare come nei processi inerenti il funzionamento delle fondazioni - da quelli amministrativi e contabili a quelli più tipicamente gestionali – esiste un'area di cooperazione e di coordinamento orientata al contenimento dei costi finora trascurata, sia localmente che nazionalmente. Essa è attigua a quelle cooperazioni tra fondazioni auspiccate nel Rapporto dello scorso, e fondate sullo scambio di esperienze, la valorizzazione dei know-how, la promozione associata di iniziative, e in ultima analisi l'ottimizzazione dei costi di progettazione e gestione. Quelle esperienze potrebbero allargarsi ad altre aree, nelle quali è legittimo pensare a migliori economie di scala, ad un diverso potere negoziale e di mercato quando le dimensioni aumentano, alla standardizzazione di determinati processi. L'avvio di un concreto ragionamento di questo genere nell'ambito della gestione informatica rappresenta un segno non banale di quanto il tema sia ormai percepito come sensibile nel mondo delle fondazioni piemontesi.



# 4

I PROCESSI DI VALUTAZIONE  
DEGLI INTERVENTI DELLE  
FONDAZIONI: PIU' RIGORE E  
PIU' METODO?

Fare in modo che le fondazioni bancarie piemontesi dispongano di uno o più strumenti utili ad esprimere esse stesse un giudizio circa il proprio operato, credibile per il metodo con il quale esso matura e robusto a fronte delle critiche che inevitabilmente si generano assieme alle scelte che si compiono, nel tempo è stata da sempre forse la principale direttrice dell'attività dell'Osservatorio Fondazioni.

Riprendere oggi questo tema, ponendolo al centro della tradizionale riflessione monografica che accompagna il resoconto annuale dell'operato delle fondazioni, obbliga comunque a chiarire meglio le ragioni di questa scelta. Per un certo periodo – grosso modo fino alla metà del decennio precedente – le fondazioni bancarie hanno dovuto fronteggiare essenzialmente le critiche legate all'argomento delle “erogazioni a pioggia”: si criticavano le erogazioni mal distribuite ed indiscriminate, frutto di incapacità di selezione e disattenti alle vere esigenze del territorio, insieme alle presunte interferenze con l'attività bancaria che il mantenimento delle partecipazioni nelle aziende di credito di riferimento consentiva di perpetuare. A fronte di queste riserve, fu possibile allora evidenziare, anche attraverso momenti di riflessione pubblica di assoluto valore, il ruolo svolto dalle erogazioni in Piemonte nell'assestare un modello di sviluppo che si andava affermando, incentrato sulla valorizzazione della cultura e del patrimonio storico ed artistico, dell'enogastronomia, della ricerca e dell'istruzione, capace di essere rilevante per Torino ma coinvolgente per gran parte del territorio regionale.

Con l'esplosione della crisi finanziaria, l'attività erogativa delle fondazioni è ben presto stata posta in secondo piano – anche a causa dei flussi ben più ridotti del passato che essa movimentava – lasciando spazio da un lato alle recriminazioni di chi le ha accusate di non aver tempestivamente abbandonato le banche nelle mani di investitori più dotati e capaci, e dall'altro a chi invece ne ha sottolineato il ruolo nello stabilizzare gli orientamenti delle grandi istituzioni bancarie nazionali, pur con qualche deprecabile eccezione.

Oggi sembra opportuno sottolineare che vi sono i sintomi di una nuova fase, nella quale la valutazione compiuta e più moderna del proprio operato assumerà rilievo maggiore che nel recente passato. Una ragione di ciò è indubbiamente la diminuzione delle risorse disponibili: vissuta ormai come un fatto strutturale, essa spinge a decidere quali scelte di fondo applicare, se tagli lineari indiscriminati o maggiore selettività, e comunque rafforza l'esigenza di compiere valutazioni attente e fondate.

Altro fattore decisivo in tal senso è, si potrebbe sostenere, la fine del paradigma della “eccellenza diffusa”, forse uno dei tratti salienti della recente esperienza piemontese nella gestione di risorse per lo sviluppo. Si affaccia cioè la sensazione che un po' tutti i soggetti, da quelli pubblici – Regione ed enti locali – a quelli privati come le stesse fondazioni abbiano per qualche tempo vissuto una condizione equivoca, nella quale l'abbondanza dei flussi di risorse provenienti dai fondi europei, da una finanza pubblica piuttosto generosa con se stessa, dai dividendi e capital gains delle banche faceva pensare di poter sostenere investimenti in una miriade di iniziative sparse sul territorio e tutte etichettate più o meno come “eccellenze”; senza rendersi forse conto che tutto questo, lungi dal dotare il territorio di infrastrutture robuste e sostenibili, si è trasformato di fatto in un flusso di spesa corrente, senza capacità auto propulsiva e pronto ad appassire nel momento in cui i flussi a monte di esso si sono ridotti di intensità. Particolarmente significativo, al riguardo, è il richiamo costante che proviene dagli ambienti europei: l'episodio del rinvio al Governo italiano

# 4

## I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU' RIGORE E PIU' METODO?

del PON (Piano Operativo Nazionale) 2014 – 2020, nel marzo scorso, da parte della Commissione affinché ne predisponga una versione più incisiva è stato in larga misura dovuto proprio alla scarsa capacità di selezione delle iniziative che si intendono perseguire, e alla modesta volontà di instradare una valutazione compiuta dei loro effetti.

Vi è una terza radice che alimenta l'interesse rinnovato alla questione della valutazione e l'importanza che essa inizia ad assumere anche in riferimento alla strategia di investimento finanziario, e non solo rispetto alle decisioni di allocazione delle risorse benefiche. Nell'ottica delle fondazioni – e non solo di quelle bancarie italiane – è da tempo presente il tema degli investimenti che almeno in parte rispondono a logiche orientate alla missione delle fondazioni stesse. Variamente configurati come “mission – o program - related investment” ovvero come operazioni collegate al territorio (quest'ultima dizione in effetti propriamente applicata al caso italiano), essi riflettono operazioni effettuate al di fuori di una logica strettamente di profitto, orientate ad assecondare fini più ampi, appunto in qualche modo legati alla missione più ampia dell'ente che investe, accettando più o meno ampi scostamenti rispetto al profitto finanziario ottimale. La novità, molto recente, in questo campo consiste da un lato nell'interesse che esso ha suscitato anche presso investitori finanziari puri, disponibili e talvolta ansiosi di includere nel proprio profilo identitario le prove di una avvertita sensibilità sociale e/o ambientale, particolarmente quando chi investe opera in paesi in via di sviluppo; e dall'altro nel concretizzarsi di strumenti di investimento in grado di incorporare e riflettere compiutamente questa sensibilità, legando l'effettivo rendimento dello strumento stesso alla reale efficacia socio – ambientale dell'operazione alla quale quello strumento risulta asservito. Senza entrare più ampiamente nel merito di queste nuove forme di investimento, a dire il vero ancora in una fase iniziale e a circolazione ristretta<sup>4</sup>, è però opportuno notare come sia ormai accessibile una buona letteratura in materia e anche una significativa dimensione di cooperazione internazionale nella messa a punto di indicatori, strumenti di misura, tecniche di valutazione, che hanno iniziato a riscuotere interesse presso le fondazioni piemontesi. E' il caso, per fare un solo esempio, del Global Impact Investing Network, una struttura nata attorno alla cooperazione internazionale gestita dal governo britannico, alla quale guarda con interesse un eterogeneo insieme di operatori finanziari più o meno profit oriented, tra cui la Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT.

Proprio per non trovarsi troppo fuori strada di fronte a questa rinnovata esigenza di rigore e di metodo si è deciso, con il conforto degli organi dell'Associazione, di proporre una serie di riflessioni e aggiornamenti comuni sul tema della valutazione dei progetti e delle iniziative delle fondazioni, partendo dalla consapevolezza molto concreta della molteplicità delle attività sostenute, che non facilita l'adozione di metodologie univoche di analisi, e dalla chiara percezione del rapporto tra costi e benefici che investe pure l'implementazione di tecniche complesse o costose quando le erogazioni da valutare sono di entità modesta.

---

<sup>4</sup> Gli esempi finora implementati non sembrano esenti da contraddizioni, in particolare rispetto ai classici temi dell'asimmetria informativa e dell'azzardo morale, oltreché della configurazione contrattuale.

## 4.1 PROBLEMATICHE GENERALI: LA DIFFICOLTA' NEL VALUTARE ATTIVITA' DIVERSE

L'esperienza comune di tutte le strutture operative delle fondazioni, non solo in Piemonte, è che tranne pochissimi casi di specializzazione le fondazioni bancarie sono per natura agenzie "generaliste". Esse selezionano per obbligo di legge alcuni settori di intervento<sup>5</sup>, ma poi all'interno di essi si trovano ad affrontare richieste molto eterogenee, ed anche quando operano tramite bandi o progetti propri, la piena e facile confrontabilità tra le proposte che sopraggiungono non è affatto garantita a priori. Da questa situazione iniziale prende spesso le mosse un processo valutativo piuttosto ondivago, e variamente caratterizzato nelle singole specifiche realtà, nel quale soglie e criteri di natura formale e burocratica sono prevalenti, ben delineati e spesso fatti rispettare con una certa inesorabilità; per converso, la mancanza di un metodo di valutazione di merito standardizzato e applicabile facilmente in contesti diversi tende a far comparire uno stile di giudizio calibrato sui singoli casi, poco o nulla quantitativo, adatto a dare conto degli effetti più diretti attesi dalle iniziative, ma quasi invariabilmente silente circa gli effetti indiretti e secondari. Le esitazioni sul versante dell'ex-ante, vale a dire nella fase di giudizio iniziale sui progetti, trascinano con sé anche un trattamento non approfondito degli esiti ex-post: quasi tutte le disposizioni impartite dalle fondazioni ai propri beneficiari prevedono l'invio di relazioni conclusive articolate, ma molto spesso queste ultime accennano solo superficialmente ai risultati effettivi ottenuti, senza ripercorrerli criticamente. Domina un approccio descrittivo – illustrativo, incapace di fornire elementi effettivamente utili ad una seria valutazione ex post di quanto svolto e dell'impatto socio territoriale delle iniziative. E d'altra parte le fondazioni hanno finora investito poco per calibrare meglio le loro politiche di intervento.

Sul piano fattuale, i problemi principali che si incontrano riguardano l'effettiva possibilità di identificare le ricadute territoriali, l'emersione ritardata nel tempo degli effetti più rilevanti di certe iniziative, l'inesistenza di valutazioni attendibili ed accessibili sul valore monetario del capitale – immobiliare, artistico, umano e sociale – coinvolto in molte operazioni.

Per quanto riguarda il primo aspetto, quello inerente le ricadute territoriali, va detto che il Piemonte in generale da tempo dedica molta attenzione a problematiche di questo tipo, anche quando insistono su aree "difficili" quali le attività di arte e spettacolo<sup>6</sup>. Non manca, inoltre, una conoscenza abbastanza capillare della demografia, della spesa pubblica territoriale, delle attività produttive. Ma quando si tratta di valutare gli effetti prodotti da interventi abbastanza simili, localizzati in territori non distanti tra loro, il problema della loro sostanziale indistinguibilità sul piano delle misurazioni prende il sopravvento, ed il giudizio che le strutture tendono ad esprimere viene spesso ad essere qualitativo ed aneddotico, piuttosto che basato su parametri verificati.

---

<sup>5</sup> Nel caso del Piemonte, come più volte rilevato negli anni scorsi, la scelta è caduta quasi invariabilmente su settori ammessi di ampia gamma, che racchiudono molteplici indirizzi di attività.

<sup>6</sup> Basti ricordare in proposito il grande lavoro svolto nell'ambito dell'Osservatorio Culturale Piemontese.

# 4

## I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU' RIGORE E PIU' METODO?

Questa situazione si aggrava ulteriormente quando le ricadute territoriali devono necessariamente essere considerate nel medio lungo termine, quale effetto ad esempio di investimenti cospicui sul territorio e/o sul capitale umano di un determinato contesto locale. In questo caso non solo viene meno la presunzione di una interpolazione quasi meccanica dallo stato attuale al futuro, ma nascono problemi inediti quando si verifica l'intreccio con i cambiamenti nel valore capitale.

Questo secondo aspetto, infatti, è spesso poco considerato ma, a ben riflettere, è del tutto insito nel ruolo tipico delle fondazioni, che consiste proprio nel traghettare nel migliore dei modi verso le generazioni future il patrimonio economico, culturale e morale acquisito alle origini. Due casi tipici, pressoché ricorrenti nell'operato di tutte le fondazioni, esemplificano quanto si intende argomentare. Quando si sostiene un intervento di restauro, in particolare se non di grandi dimensioni, spesso non è possibile comprendere realisticamente quali ricadute economiche sul territorio esso potrà generare; ma in ogni caso sarebbe scorretto fondare la valutazione solo su questa componente – un tempo si sarebbe detto un po' bottegaia, oggi invece qualificata come turistico-territoriale – ed ignorare invece il valore che il bene restaurato assume rispetto a quello nel suo stato iniziale, unito alla messa in sicurezza della fruibilità dello stesso per le generazioni future. Il fatto è che mentre la prima è in qualche modo stimabile o rappresentabile tramite un valore monetario, per il secondo non è facilmente realizzabile alcuna stima concreta; anzi, molto spesso non è quantificabile neppure il valore iniziale del bene prima dell'ingresso in scena della fondazione di turno. Eppure, è proprio tale valore che andrebbe evidenziato come l'apporto più decisivo arrecato dall'interessamento della stessa fondazione.

Analogamente, quando oggetto dell'intervento non è un qualche capitale fisico sotto forma di opera d'arte o di architettura, ma invece è il capitale umano, ad esempio sotto forma di borse di studio per la formazione più o meno alta dei giovani provenienti da una certa area territoriale, risulta poco praticabile coglierne effetti immediati nel territorio, ma altrettanto e forse anche più difficile cogliere quelli su un futuro più o meno lontano, oltretutto reso incerto da una molteplicità di ragioni facilmente immaginabili. Occorre quantomeno non trascurare l'effetto più immediato e diretto sulla persona del borsista, il cui capitale umano si accresce e, sotto questo profilo, esistono com'è noto vari criteri di valutazione, quali ad esempio quelli impiegati nel contesto attuariale delle assicurazioni sulla vita e dei risarcimenti.

Riassumendo, dunque, la variabilità proveniente dai diversi campi di interesse in cui operano le fondazioni, unita alla variabilità generata dalle singole proposte presentate da coloro che ne sollecitano l'aiuto, si affianca ad una incertezza strutturale legata agli effetti di lungo periodo generati dall'azione delle fondazioni sul capitale fisico e sociale dei territori, facilmente intuibili ma difficilissimi da quantificare puntualmente.

C'è poi da considerare l'ambiguità latente talvolta in essere tra i fenomeni innescati dagli interventi sostenuti dalle fondazioni e l'azione di altre variabili, non identificate con chiarezza ma in qualche modo collineari ad essi, cosicché ai primi possono essere attribuiti effetti, positivi o negativi, in realtà riconducibili dal punto di vista causale ai secondi, e separabili solo grazie a metodologie sofisticate ed analitiche che introducono sulla scena le valutazioni di controfattualità ben note alle scienze empiriche pure.

Consapevoli in vario modo di queste difficoltà nel valutare le proprie iniziative, molte delle fondazioni operanti in Piemonte hanno posto in essere dei tentativi per affrontare al meglio tale snodo, attraverso l'affidamento di progetti di ricerca, l'attenzione dedicata al lavoro nazionale di ACRI in materia<sup>7</sup>, l'avvio di procedure interne più chiaramente indirizzate alla valutazione.

Obiettivo di queste righe monografiche è facilitare la comune comprensione delle difficoltà inerenti la materia, senza peraltro pensare di standardizzare o uniformare approcci e metodi di lavoro, evidenziando strumenti e metodi il cui apporto, anche solo a livello conoscitivo, può fornire aiuto ad operare nel modo migliore.

## 4.2 METODI E CRITERI PER LA VALUTAZIONE: UNA PANORAMICA

Una considerazione assolutamente preliminare al riguardo si ricollega al costo, esplicito o implicito, che qualunque procedura approfondita di valutazione scarica sui progetti esaminati, ed in ultima analisi sui costi operativi di un ente grant-making. Per quanto si operi per porre a capo di chi richiede l'erogazione la maggior parte degli oneri di fornire le informazioni necessarie a procedere, e/o si punti ad esternalizzare a professionisti il compimento effettivo della valutazione, talvolta mediante intese che ne riducono il peso economico in nome di una comune "responsabilità sociale", i costi di questa fase rimangono sostanzialmente a carico dell'ente che intende sincerarsi della bontà del proprio operato. Evidentemente, se si considera che anche le fondazioni più piccole nella nostra regione ricevono annualmente decine e spesso centinaia di richieste, e che le cifre domandate e ancor più quelle effettivamente erogate ammontano altrettanto sovente a non più di qualche migliaia di euro, si pone un problema di rapporto tra costi e benefici di processi valutativi impegnativi, pluriennali, onerosi in termini di gestione, applicati su progetti di limitato spessore unitario.

E' inevitabile pensare, al riguardo, ad una soglia - limite, al di sotto della quale i criteri di giudizio e valutazione è opportuno che restino sostanzialmente improntati all'intuito, al buon senso ed alla conoscenza diretta del territorio, e che tale soglia possa essere di ammontare diverso nelle singole realtà.

Altra considerazione preliminare concerne il tema della distinguibilità degli effetti sul territorio, in parte già adombrata in righe precedenti. E' evidente che una fondazione operante su un territorio vasto può e forse deve legittimamente pensare di confrontare gli effetti del proprio operato rispetto ad aree e contesti differenziati nel proprio territorio

---

<sup>7</sup> L'attenzione di ACRI si è rivolta specificatamente alla questione della valutazione della ricerca scientifica, per la quale è stata creata una apposita Commissione di Lavoro.

# 4

## I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU' RIGORE E PIU' METODO?

di riferimento; al contrario, fondazioni di piccola dimensione, concentrate su territori a volte comprendenti qualche decina di comuni contigui non possono essere interessate da considerazioni di natura allocativa territoriale (che qualora presenti finirebbero per essere quasi certamente il riflesso di una qualche forma di municipalismo), ma se mai dalla preoccupazione se il complesso delle loro iniziative impatta sul territorio in modo ottimale, o se attività di altro genere avrebbero esiti migliori ai fini dello sviluppo o del benessere locale.

Chiariti questi aspetti preliminari, è utile proporre una sintetica panoramica sui metodi di elaborazione e le direzioni di ricerca più significative almeno potenzialmente accessibili da parte del mondo delle fondazioni bancarie piemontesi. Vi è infatti un aspetto pratico da sottolineare: la materia della valutazione dei risultati dei progetti non è, per le fondazioni, un dettaglio di natura quasi accademica, ma una esigenza operativa rilevante, che tuttavia deve trovare modi e tempi per essere realizzata senza creare disfunzionalità nella gestione ordinaria del lavoro. Proprio la necessità di individuare concretamente un approccio rigoroso sul piano teorico, ma allo stesso tempo capace di offrire appigli per la gestione concreta del problema nell'ambito delle "routine" di azione delle fondazioni ha portato a ricercare alcune specificazioni utili allo scopo.

### LA VALUTAZIONE TRA BREVE E LUNGO PERIODO

Per fare questo, è opportuno riprendere con qualche precisione ulteriore alcune delle considerazioni svolte nelle righe precedenti.

Tra le tante distinzioni lungo le quali possono essere suddivisi le operazioni sostenute dalle fondazioni, un utile supporto ai fini di sviluppare la riflessione in tema di valutazione di efficacia ed impatto deriva dalla distinzione tra interventi volti a creare o sviluppare valore in conto capitale (capitale umano, capitale materiale e/o immateriale) e interventi volti a creare o sviluppare valore e benessere quasi immediato attraverso impegni di spesa corrente. I primi sono fondamentalmente rappresentati da iniziative a sostegno della formazione individuale e scolastica, della ricerca scientifica e per altro verso tutto ciò che, nell'ambito dell'area culturale, va in direzione della conservazione e promozione del patrimonio artistico, storico - architettonico e paesaggistico. I secondi comprendono tipicamente pressoché tutti gli interventi nel settore della filantropia e del welfare, gli spettacoli dal vivo e le performance artistiche, le mostre culturali.

E' evidente, tuttavia, che anche in tal modo si esercita una forzatura spesso irrealistica ed inaccettabile: in particolare è chiaro che le attività ricondotte al secondo ceppo descritto sono foriere di conseguenze positive a lungo termine sulla dotazione di capitale, vivamente auspiccate dalle fondazioni che mettono in cantiere quelle attività, benché per le ragioni anzidette siano di difficile misurabilità. In buona sostanza, nella maggior parte dei casi concreti coesistono effetti di breve come di medio-lungo termine, anche se poi le singole iniziative e gli specifici programmi e linee di intervento vedono prevalere l'una o l'altra caratterizzazione.

Quale dunque il senso e l'utilità della distinzione proposta? Il fatto è che essa permette di avvicinarsi con realismo alle difficoltà pratiche che si incontrano nei processi di valutazione dei progetti, di esaminare una tassonomia dei sistemi di analisi e misura effettivamente

utilizzabili, dei principali aspetti operativi legati al loro impiego nel contesto di lavoro di una fondazione, e infine di soppesare ulteriori considerazioni che si possono evidenziare attorno ad essi.

Nel caso delle iniziative inquadrabili prevalentemente come “orientate alla creazione del capitale” (umano o materiale), non è quasi mai in discussione né la finalità (il “fin di bene” è scontato, infatti) né la modalità di intervento, al di là degli aspetti più tecnici; la scelta dovrebbe essere fondata sull’entità di effetti benefici proiettati nel tempo, la cui stima e prima ancora la definizione appare ardua, o quantomeno non scontata.

Esiste una vasta letteratura che si interroga su questi temi. Essa è molto ricca e articolata per quanto riguarda gli interventi di aiuto alla creazione del capitale umano, essenzialmente attraverso l’istruzione e la formazione di esperienza, e propone sia l’interpretazione di fenomeni di natura qualitativa, sia la costruzione di algoritmi atti a misurarne l’intensità quantitativa. Meno abbondante è invece la disponibilità di studi e ricerche dedicati alla valorizzazione economica del capitale artistico, architettonico e paesaggistico a seguito di ripristini e restauri.

Nel suo insieme, tuttavia, tale vasto repertorio è di scarso aiuto nel definire concretamente forme di valutazione utili per assumere decisioni tra una miriade di progetti, come nel caso di una fondazione. Ispirandosi ad esso, è certamente possibile definire più schemi di lavoro validi, ma occorre un impegno consistente di tempo, professionalità e risorse per mettere a punto quanto si desidera. E’ più che mai necessario compiere questi sforzi solo in presenza di attività che impegnino in misura cospicua le risorse di una fondazione, e ne rappresentino un profilo costante per lungo tempo.

Per converso, quando l’attenzione è invece concentrata su iniziative “a corto raggio”, la cui componente principale è di natura corrente ed i cui effetti prevalenti presumibili sono alla stessa stregua immediati, si può fare riferimento a molteplici strumenti di lettura, già impiegati localmente ovvero utilizzati altrove da altri soggetti per giungere ad effettive valutazioni sull’impatto di varie iniziative di significato sociale o di sviluppo. Tra i primi occorre ricordare ad esempio lo sforzo di dotarsi di strumenti idonei di lettura del rapporto tra sostegno al mondo della cultura e realtà socio-economica che da tempo caratterizza l’Osservatorio Culturale Piemontese, e lo strumento denominato Regolo, messo a punto da un gruppo di studiosi nell’ambito degli studi di impatto svolti nella nostra regione<sup>8</sup>. Tra i secondi merita specifica attenzione la metodologia SROI, sviluppata nel contesto della venture philanthropy e dei social bonds per giungere ad una misura complessiva di impatto capace di richiamare il fascino di un indicatore finanziario quale il ROI. Ovviamente la prontezza di impiego vale solo per le analisi di breve termine, mentre se l’attenzione si focalizza sugli effetti di lungo periodo di questi interventi si ritorna alla problematica delineata nel paragrafo precedente.

---

<sup>8</sup> Si tratta del gruppo di economisti raccolti attorno a Step Ricerche srl. Cfr il sito web [www.stepricerche.it](http://www.stepricerche.it).

# 4

## I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU' RIGORE E PIU' METODO?

Com'è intuibile, questa famiglia di prodotti strumentali può essere facilmente individuata ed acquisita sul mercato, senza richiedere sostanziali investimenti di progettazione; anche il costo di attivazione è in sostanza alla portata di numerose realtà. E' invece aperta la questione della effettiva capacità di questi strumenti di discriminare tra le alternative progettuali sottoposte al loro vaglio, quando esse differiscono per localizzazione e concezione solo in misura limitata.

Il prospetto che segue suggerisce un riepilogo visivo delle principali tappe del ragionamento fin qui sviluppato.

Valore creato via	Sistemi di analisi e misura	Disponibilità dei sistemi, complessità di utilizzo, tempi di implementazione	Annotazioni
Spesa in conto capitale	Ad oggi prevalgono metodologie di tipo qualitativo, ma è possibile concepire e mettere a punto metodi quantitativi. Necessità di accedere a fonti informative non liberamente disponibili da parte della Fondazioni	Necessaria l'analisi di lungo periodo. Tempi lunghi di definizione, costi di progettazione e messa a punto significativi	Opportuno stabilire una o più soglie critiche, riferite alla entità delle erogazioni, per l'implementazione della attività di misurazione di ogni tipologia di intervento.
Spesa corrente	Sono disponibili diversi strumenti, basati su tecniche econometriche e/o basate su matrici intersettoriali regionalizzate. Alcuni accessibili commercialmente chiavi in mano, altri da perfezionare direttamente	Velocemente impiegabili, difficoltà di utilizzo media, non troppo costosi	

Nella fase preparatoria di questo Rapporto sono state esperite varie strade per verificare gli approcci maggiormente utili da offrire alle fondazioni associate. La difficoltà è di gran lunga maggiore se si intende applicare la valutazione ad iniziative che, per loro stessa natura, afferiscono un orizzonte temporale lontano. In questo caso si fatica ad individuare un approccio standardizzato, e meno ancora è possibile reperire strumenti di calcolo preconfezionati: si deve adottare per molti versi un ragionamento specifico per ogni situazione, con le inevitabili ripercussioni in termini di tempo e costi, oltreché di effettiva confrontabilità tra giudizi predisposti sulla base di strumentazioni diverse.

Per ovviare in parte almeno a tali inconvenienti, è stato ipotizzato di ricorrere a formule in grado di approssimare quanto desiderato, seppure sempre con particolare cautela circa il loro impiego.

Quelle più promettenti al riguardo appaiono essere

- Quelle derivanti dall'utilizzo di dataset provenienti dall'ambiente assicurativo;
- Quelle che riproducono stime e moltiplicatori provenienti dalla letteratura internazionale e relativi a creazione e consolidamento del capitale;

Per quanto riguarda il primo approccio, esso scaturisce dal fatto che investimenti sulle persone – tipicamente sulla loro scolarità e preparazione professionale - e su immobili di valore storico - tramite restauri, manutenzioni o cambi di destinazione d'uso –, quando essi sono inseriti in un contesto assicurativo, comportano un aggiornamento dei valori delle polizze che li riguardano secondo precisi calcoli e regole, modificando il valore del capitale di riferimento, e scontando il flusso di maggiori redditi che deriva dall'istruzione (primo caso) ovvero il maggior valore di ripristino o cessione (secondo caso).

Di fatto non è stato però possibile almeno per il momento andare molto oltre questa suggestione iniziale, per la difficoltà a reperire le informazioni necessarie: il patrimonio artistico "minore", è stato fatto notare dalle compagnie assicurative interpellate a titolo bonario, molto spesso non permette il confronto tra il "prima" e il "dopo" restauro, mentre per quello maggiore il mercato assicurativo è molto ristretto e difficilmente verificabile; per quanto riguarda invece la valutazione del capitale umano si è registrata scarsa disponibilità da parte delle compagnie interpellate a rilasciare informazioni anche parziali.

In merito invece al secondo approccio, si tratta veramente di una idea da sperimentare che richiede comunque un notevole impegno di riflessione e verosimilmente di gestione di dati.

Relativamente agli investimenti in capitale umano, la disponibilità di studi e ricerche è molto ampia, ma non altrettanto vale per quella concentrata su dati italiani, e meno ancora per quella parte di studi concepiti in maniera tale da permettere in qualche modo una estensione o generalizzazione al di là del contesto specifico. Occorre segnalare peraltro che l'Istat ha recentemente rilasciato una propria pubblicazione in materia, "Il valore monetario del capitale umano in Italia, 1998 – 2008", dal quale potrebbero emergere utili contributi nella direzione indicata

Un angolo di visuale molto particolare, concettualmente legato al crocevia tra valorizzazione degli effetti di lungo periodo del rafforzamento del capitale umano e promozione del patrimonio artistico e culturale, riguarda il rapporto tra il benessere psico - fisico di lungo termine e la promozione della conoscenza e sensibilità artistica di una popolazione. Esistono in materia alcune riflessioni, controverse ma stimolanti, proposte anche da ricercatori italiani. Vale la pena di ricordare tali sviluppi in questa sede perché, grazie alle informazioni già oggi accessibili in seguito al lavoro compiuto negli anni dall'Osservatorio Culturale del Piemonte, lo stesso ha avviato in proposito alcune prospezioni preliminari, orientate a comprendere se la nostra regione possa dare luogo ad un vero e proprio studio al riguardo, certamente di notevole interesse per l'azione delle fondazioni, da anni protagoniste proprio della "popolarizzazione" dell'accesso ai beni artistici e culturali.

### ALCUNI STRUMENTI ACCESSIBILI

Viceversa, se l'attenzione si sofferma sulla valutazione degli interventi più immediati (etichettati prima come "a corto raggio"), sia di natura "ex ante" (quindi utile ad assumere una decisione) sia di tipo "ex post" (volta a cogliere l'impatto nel breve o medio termine immediatamente successivo all'azione sostenuta), è stata accertata la disponibilità di un certo numero di strumenti, software ed elaborazioni pre-strutturate ai quali eventualmente è possibile fare riferimento, in alternativa naturalmente alla messa a punto di studi appositi e mirati. Va rammentato, incidentalmente, che quest'ultima opzione è stata fatta propria

# 4

## I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU' RIGORE E PIU' METODO?

dall'Osservatorio negli anni scorsi, senza l'ambizione di predisporre una valutazione precisa di singoli interventi, ma con l'obiettivo di permettere una ricognizione generale degli effetti sullo sviluppo del territorio derivanti dall'azione complessiva delle fondazioni.

Tra gli strumenti accessibili, quelli di maggior interesse per le fondazioni piemontesi sembrano essere i tre seguenti:

- La metodologia controfattuale applicata da ASVAPP, l'Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche, di cui fanno parte Compagnia di San Paolo e Fondazione CRT, e già utilizzata anche dalla Fondazione CR Cuneo nella valutazione delle proprie iniziative;
- Il prodotto commerciale REGOLO, sviluppato da Step Ricerche, e strettamente finalizzato all'analisi di natura territoriale in termini di effetti sul PIL locale, fatturato industriale, occupazione e gettito fiscale indotto da operazioni di investimento – tipicamente infrastrutturale, ma non solo – e da manifestazioni sportive, artistiche e di spettacolo;
- Il software SROI, sviluppato a partire dal 2001 da una rete di organizzazioni coinvolte nel sostegno di imprese e progetti sociali negli USA, e volto alla costruzione di un preciso indicatore di rendimento economico che tiene conto di tutte le esternalità sociali connesse ad iniziative non profit o miste, con l'obiettivo di facilitare la predisposizione di strumenti finanziari innovativi quali i social bonds.

Le finestre seguenti permettono di riepilogare sommariamente il confronto tra i diversi strumenti relativamente ad alcuni aspetti principali.

Ne emerge, nel contesto delimitato da orizzonti temporali piuttosto circoscritti, la validità degli strumenti analizzati nell'identificare e misurare la portata e l'impatto delle iniziative delle fondazioni, ciascuno dal suo proprio angolo di visuale, quale la reale e puntuale efficacia delle azioni intraprese, l'impatto generato sull'economia locale, il rendimento socio-economico dell'investimento globale posto in essere dall'azione esaminata.

L'impiego effettivo di tale strumentazione è subordinata, nella realtà, alla reperibilità dei dati da inserire nei loro algoritmi di calcolo. Si tratta di una tappa non scontata, o almeno non tale per tutto il mondo delle fondazioni. Alcune verifiche effettuate hanno dimostrato l'importanza di questa precisazione. Non sempre l'informazione necessaria al buon funzionamento degli strumenti è facilmente reperibile nella documentazione dei progetti; il controllo di qualità sui dati, quando non si tratta di informazioni risalenti a documentazioni contabili o autorizzazioni amministrative, ma estratte da valutazioni generali, è piuttosto carente; le relazioni conclusive dei progetti sono spesso frutto di una sostanziale incomprensione della differenza che corre tra descrizione di quanto realizzato e valutazione del risultato ottenuto. Vi è più di un motivo per credere che queste incertezze in definitiva riguardino un po' tutto il sistema delle fondazioni bancarie.

## CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI STRUMENTI

- SROI elabora informazioni espresse in valori monetari, ne ricava un indice simile al ROI ma predisposto considerando tutte le internalità/esternalità sociali attribuibili al sistema degli stakeholders; non contiene alcun wizard specifico sul piano territoriale (l'attendibilità a questo livello dipende dall'affidabilità dei dati immessi manualmente) è utilizzabile senza ulteriori elaborazioni per la valutazione di social bonds;
- REGOLO elabora informazioni espresse prevalentemente in valori monetari, e fornisce dati aggregati specificati a livello territoriale (regioni/province) sulla base di matrici proprietarie precalcolate e aggiornate periodicamente, in termini di effetti sul PIL e sul fatturato, anche settoriale; è in grado di proporre stime sull'impatto occupazionale; è in grado di offrire dati sul gettito fiscale derivato dall'iniziativa in esame;
- Entrambi i prodotti si presentano sotto forma di software predefinito, con un casellario in cui inserire in maniera guidata i dati necessari, limitati spazi a compilazione libera, assistenza per svolgere le operazioni preliminari all'inserimento dati eventualmente necessarie (tipicamente conversioni da input reali a variabili monetarie);
- La metodologia Asvapp a differenza dei software precedenti non è standardizzata, e per ogni progetto valutato definisce l'indicatore più appropriato per stimare l'effettivo contributo del progetto stesso al raggiungimento dell'obiettivo desiderato. E' in grado di distinguere l'effetto attribuibile al progetto esaminato da quello derivante dall'evoluzione generale di altre variabili esogene, cosa che negli ambienti SROI e REGOLO non è possibile ottenere.

## INDICATORE FINALE PRODOTTO DAGLI STRUMENTI

- SROI: nello schema SROI questa grandezza è data dal complesso di tutti i benefici socio-economici messi in moto dalla iniziativa esaminata, posto a numeratore del rapporto finale (il denominatore essendo ovviamente il complesso dei costi generati) : è necessariamente una variabile monetaria (tutte le trasformazioni necessarie sono avvenute negli step precedenti).

Molto importante notare che:

- L'esito finale può essere la somma di una serie di esiti parziali riconducibili al progetto esaminato; SROI ammette ed anzi facilita l'inclusione di effetti indiretti ed esternalità;
- Il sistema adottato prevede la meticolosa verifica di tutti gli stakeholders esplicitamente ma anche implicitamente toccati dall'azione poste in essere, e delle ripercussioni – espresse in forma monetaria – ad essi attribuibili;
- i dati sono effettivi, calcolati per aggregazione o ricostruzione ma non basati su stime.

# 4

## I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI DELLE FONDAZIONI: PIU' RIGORE E PIU' METODO?

- **REGOLO:** di default anche in questo caso l'esito finale è sempre di natura monetaria, e deriva dall'applicazione di matrici intersettoriali ed interindustriali, la cui calibratura territoriale specifica è sviluppata e aggiornata dai gestori. Poiché queste matrici sono precalcolate l'impatto ha sempre la natura della stima e non è basato su informazioni effettive. Molto importante il fatto che al posto di una misura espressa in moneta si può ottenere senza ulteriori complessità una espressa in termini di unità di lavoro attribuibile al progetto esaminato, ovvero ancora un calcolo degli effetti fiscali diretti ed indiretti del progetto (tramite semplice cambiamento della matrice sottostante).
- **Asvapp:** nel tipico schema di analisi controfattuale, l'impatto dell'azione sotto esame si presenta come l'esito di tecniche econometriche che permettono di quantificare in qualche forma il contributo della stessa azione al raggiungimento dell'obiettivo iniziale, al netto degli effetti di altre variabili di controllo (quindi è un dato per natura stimato). Proprio la precisa identificazione e verifica di queste ultime distingue questo approccio dai precedenti, nei quali invece l'esistenza di variabili multicollineari o comunque interferenti con il progetto indagato non è esclusa né separabile.

### L'IMPORTANZA CRESCENTE DELLA VALUTAZIONE DEI PROGETTI: MOTIVAZIONI E TENDENZE

In sostanza, per chi volesse intraprendere la strada di una valutazione approfondita e puntuale di almeno alcuni dei propri interventi esistono oggi studi, ricerche e strumenti operativi, indubbiamente più agevoli e di pronto utilizzo se si intende operare in un quadro di giudizio più diretto ed immediato, mentre le cose si fanno assai più complesse e costose se si guarda agli effetti di lungo periodo del proprio operato. Per certi versi, dunque, almeno in parte viene a cadere l'alibi rappresentato dalla difficoltà di concepire e mettere in pratica una riflessione seria e fondata sulla valutazione dei progetti; per farlo, tuttavia, è necessario un salto di qualità per quanto concerne la gestione dei progetti stessi, ed in particolare l'acquisizione in forma scientifica e professionale degli esiti dei progetti stessi.

L'attenzione si sposta dunque sul versante della volontà ed opportunità di compiere qualche passo più deciso in tale direzione.

Si è già ricordato come la diminuzione delle risorse disponibili per le erogazioni, ed una sensibilità generale oggi presente in Italia più attenta al buon uso delle risorse ed ai risparmi che da esso possono scaturire siano fattori che certamente consigliano maggiore attenzione in materia rispetto al passato.

Questo clima ha già stimolato l'attenzione dell'ACRI, che ha predisposto un documento di indirizzo al riguardo focalizzato sul settore della ricerca scientifica.

Ulteriore sollecitazione in tale direzione verrà, con ogni probabilità, dall'impiego di criteri più stringenti di valutazione per l'allocazione delle risorse provenienti dai fondi strutturali

europei, e ciò sotto un duplice punto di vista. In primo luogo, per evitare che modalità meno impegnative di valutazione possano creare, in talune parti dell'attività delle fondazioni, un effetto di "selezione avversa", tale da attirare, alla ricerca di sostegno, quei progetti ed iniziative rimaste escluse dai finanziamenti comunitari proprio perché ritenuti non idonei.

In secondo luogo, perché a quanto sembra – ma inevitabilmente su questo specifico aspetto si potrà argomentare più correttamente solo dopo l'effettiva entrata in vigore dei documenti ufficiali relativi alle regioni interessate– il punto cruciale della più recente impostazione dell'Unione Europea in materia di impiego dei fondi fa riferimento alla effettiva e dimostrata capacità dell'azione o dell'opera finanziata di intervenire in modo strutturale sulla problematica sottostante, correggendo o modificando radicalmente il contesto precedente: un concetto non lontano da quanto l'elaborazione teorica più recente emanata dal mondo delle fondazioni o del venture philanthropy definisce come "cathalytic" o strategic philanthropy.

Prima di concludere questo paragrafo è utile accennare a quanto reso disponibile recentemente dall'Istat nell'area della finanza locale. Una parte non trascurabile degli esercizi di stima a cui si è fatto riferimento sopra sono risultati per anni difficoltosi a causa della carente o almeno fortemente ritardata disponibilità di una base informativa territoriale a cui appoggiarsi: è questa stessa la ragione che ha motivato l'abbandono da parte dell'Osservatorio delle valutazioni di carattere territoriale proposte nei primi anni, e poi divenute obsolete quando intere parti dell'informazione territoriale non sono più state accessibili tempestivamente, o addirittura sono state abbandonate<sup>9</sup>.

Con riferimento alle grandezze della finanza locale, l'Istat ha colmato apprezzabilmente una parte di questa lacuna, ed ha reso accessibile una importante base dati, rappresentata dalla presentazione puntuale dei bilanci dei Comuni piemontesi relativi al 2012 articolati per singole voci puntuali dei certificati di bilancio.

Da essa, tramite le riaggregazioni di volta in volta più opportune, è possibile ottenere una conoscenza ragionevole delle spese pubbliche locali, o per converso anche della pressione fiscale, parafiscale e dei trasferimenti, utile non solo a verificare l'impegno effettivo delle istituzioni locali in campi di intervento per i quali esse non raramente caldeggiavano con forza l'attivismo delle fondazioni, ma anche a dotare i vari modelli di stima e di valutazioni esposti sommariamente in precedenza delle informazioni necessarie ad implementarli effettivamente.

---

<sup>9</sup> Il caso tipico riguarda l'attribuzione del PIL su base addirittura comunale, un tempo resa disponibile dall'Istituto Tagliacarne.

# 4

I PROCESSI DI  
VALUTAZIONE DEGLI  
INTERVENTI DELLE  
FONDAZIONI: PIU' RIGORE  
E PIU' METODO?

## 4.3 IL CASO PARTICOLARE DELLE VERIFICHE CONTROFATTUALI: OPPORTUNITA' E CRITICITA'

In ordine sparso, si è già accennato nei paragrafi precedenti all'approccio controfattuale e agli studi facenti capo ad ASVAPP<sup>10</sup>.

Vale la pena di aggiungere qualche ulteriore riflessione.

Innanzitutto occorre notare come la stessa esistenza di ASVAPP, e la presenza ormai da lunghi anni di alcune fondazioni bancarie piemontesi al suo fianco in posizione non semplicemente marginale, costituisca qualcosa di non esattamente usuale nel panorama italiano. Significa, in buona sostanza, che una parte importante del mondo piemontese delle fondazioni ha avuto la sensibilità di cogliere, almeno in linea di principio, l'importanza di disporre di uno strumento scientifico in grado di leggere criticamente molte delle iniziative sociali, scientifiche ed economiche loro proprie, e di mettere a disposizione queste revisioni per migliorare nel tempo la focalizzazione di quelle stesse iniziative. Il fatto che forse solo ora esso inizi ad essere considerato tra gli strumenti da utilizzare effettivamente nel calibrare le proprie attività non toglie nulla al rilievo pionieristico di tale attività.

Posto ciò, è opportuno puntualizzare le ragioni che fanno del metodo controfattuale una componente non secondaria della strumentazione con la quale valutare in maniera approfondita l'operato delle fondazioni in alcuni, specifici campi di intervento<sup>11</sup>. Non tutti i progetti tradizionalmente gestiti dalle fondazioni si prestano a valutazioni di questo tipo, infatti: per essere efficace, la valutazione deve prevedere di fatto l'esistenza di un "campione" di controllo credibile, con caratteristiche il più possibile prossime – ad eccezione ovviamente della partecipazione al progetto da valutare – ai casi esaminati. E' evidente che una situazione di questo genere non corrisponde che raramente a quanto le fondazioni incontrano sulla loro strada. Iniziative isolate non si prestano a tale approccio. Per converso, appare plausibile e convincente la valutazione contro fattuale quando le fondazioni operano tramite l'emissione di bandi. In questo caso si può a priori immaginare che la dispersione delle iniziative da valutare è quanto meno controllata, e per di più è relativamente agevole – o perlomeno dovrebbe essere così – raccogliere informazioni del tutto compatibili tra loro nei riguardi di chi ottiene il finanziamento richiesto e di chi invece non lo ottiene per via di punteggi inadeguati. Il ragionamento contro fattuale conduce a valutare sotto determinati aspetti l'itinerario compiuto dai "beneficiari" e da chi il beneficio non l'ha ottenuto, nella presunzione che i primi risultino più performanti dei secondi: ma non del tutto raramente

---

<sup>10</sup> ASVAPP è l'Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche, fondata nel 1997 e avente come soci sostenitori la Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT e come soci ordinari il CSI Piemonte e l'IRES Piemonte. Progetto Valutazione è la struttura operativa che cura la realizzazione delle iniziative dell'Associazione.

<sup>11</sup> Questa analisi prescinde dalle critiche anche serrate, di natura non solo tecnica ma anche etica, che recentemente sono state espresse contro questa metodologia, o meglio contro l'uso indiscriminato di essa, specialmente in campo medico.

Uno degli scopi della valutazione è capire se le politiche adottate aiutano a risolvere i problemi sui quali intendono incidere. Ad esempio, al Ministero della Pubblica Istruzione possono chiedersi se una particolare forma di sperimentazione abbia avuto effetti sull'apprendimento degli studenti coinvolti. Oppure, l'Assessore al Lavoro può essere interessato a sapere in che misura la formazione professionale abbia migliorato le prospettive occupazionali dei disoccupati che hanno partecipato ai corsi. O ancora, il Sindaco di una città può domandarsi se l'istituzione dei poliziotti di quartiere sia stata efficace nel diminuire la microcriminalità.

Per rispondere a domande di questo tipo è possibile ricorrere ad un particolare tipo di valutazione, detta **analisi degli effetti**, o analisi controfattuale. Lo scopo della valutazione è stimare quanta parte del cambiamento osservato in un certo fenomeno d'interesse - nei nostri esempi, l'apprendimento, la disoccupazione e la microcriminalità - sia **attribuibile** in senso causale alla politica adottata e quanta parte sia invece dovuta a cause diverse. Per ottenere una stima dell'effetto è necessario ricostruire la **situazione controfattuale**, ovvero ciò che sarebbe accaduto se l'intervento non avesse avuto luogo.

Per fare un esempio concreto, oggetto di un lavoro specifico svolto qualche tempo addietro sulla base dei dati piemontesi, la mobilità è un ammortizzatore sociale che ha lo scopo di sostenere il reddito dei lavoratori licenziati e di favorirne la rioccupazione. Sul primo versante è prevista un'indennità di mobilità per alcune tipologie di lavoratori, mentre sul secondo si garantiscono sgravi fiscali alle imprese che li riassumono. I meccanismi della mobilità possono tuttavia incentivare entrambi i soggetti a cambiare il loro comportamento in chiave opportunistica. In questo studio si è stimato l'effetto prodotto dalle varie componenti della mobilità su tali comportamenti, utilizzando dati relativi provincia di Torino nel periodo 1997-2003.

accade di non scoprire alcuna evidenza statistica convincente al riguardo, e talvolta di percepire addirittura segnali in senso contrario. Il rischio di veder comparire proprio queste ultime eventualità al termine del processo di valutazione desta spesso inquietudine ed allarme nel mondo delle fondazioni: e non a torto, se si pensa al clima polemico e sospettoso che circonda talvolta l'operato delle fondazioni stesse. Si ritiene perciò preferibile utilizzare strumenti meno affilati, capaci di evidenziare comunque e dovunque gli effetti positivi di quanto deciso. Dove però c'è stato il coraggio di affrontare la sfida – e almeno in linea di principio di ciò va dato atto alle fondazioni piemontesi sostenitrici di Asvapp – è possibile cogliere il lato virtuoso della stessa. Il metodo contro fattuale non è infatti rivolto ad emettere giudizi sommari e insindacabili, quanto piuttosto a indicare la strada per correggere e migliorare gli approcci ai problemi, e attraverso le opportune messe a punto ottenere il risultato migliore in termini di efficacia e allocazione delle risorse. Spesso non è un tragitto che si compie in poco tempo: in molti campi, lo studio controfattuale tradizionale richiede tempi non trascurabili, non coerenti con l'impazienza di che comprensibilmente desidera affrettare le fasi di insicurezza, e soprattutto minimizzare gli effetti negativi sui coloro che sono al centro di progetti non ottimali, quando potrebbero trarre maggiori benefici da altri meglio calibrati<sup>12</sup>. Resta tuttavia uno strumento potente in grado di aiutare

# 4

I PROCESSI DI  
VALUTAZIONE DEGLI  
INTERVENTI DELLE  
FONDAZIONI: PIU' RIGORE  
E PIU' METODO?

l'aggiustamento delle politiche di intervento nel medio periodo, e di incoraggiare una analisi effettivamente aperta, non basata su convinzioni banali o l'ignoranza di determinate dinamiche socio-economiche, del proprio modo di operare.

## 4.4 ESEMPI DI BUONE PRATICHE NELLE FONDAZIONI PIEMONTESI

Per introdurre questo paragrafo conviene iniziare facendo riferimento proprio alle verifiche controfattuali, che per le tante ragioni pratiche e concettuali sopra accennate sono tra le più difficili da implementare per le fondazioni.

Negli ultimi anni sono stati proposti studi in questo ambito da parte di più soggetti riferibili alla Compagnia di San Paolo, da parte della Fondazione CR Cuneo, oltretutto, al di fuori del Piemonte, da parte di Fondazione Cariplo. Molti dei lavori effettuati investono in sostanza progetti che con diverse modalità hanno come fulcro l'inserimento nel mondo del lavoro di soggetti a vario titolo esclusi o svantaggiati: persone con difficoltà psichiche, carcerati, giovani stranieri. Caratteristica comune di tali lavori è l'estrema difficoltà di condurre fino in fondo l'analisi controfattuale, secondo i crismi scientifici che la definiscono: mancanza delle informazioni necessarie, una certa preoccupazione e timidezza da parte dei committenti nella definizione degli incarichi di lavoro, e soprattutto la forte eterogeneità dei progetti da sottoporre a verifica hanno spesso condotto ad esaminare le attività da un punto di vista descrittivo e qualitativo, piuttosto che analitico e di stima o verifica quantitativa.

I segnali che giungono comunque da queste analisi testimoniano, una volta di più, l'estrema difficoltà nel concepire programmi di natura sociale capaci di discriminare effettivamente tra coloro la cui riuscita ha bisogno di supporti e facilitazioni, e coloro in grado quantomeno di affrontare le difficoltà in modo autonomo, per i quali l'aggancio ad un programma di questo tipo costituisce occasione di minor fatica e preoccupazione, ma non una condizione essenziale di riuscita. Sotto questo profilo occorre, per evitare incomprensioni ed equivoci, precisare con cura in che cosa consiste, nel contesto dato, una "buona pratica". Essa non consiste esclusivamente in un progetto ideato fin dall'inizio in modo appropriato, e pienamente capace di raggiungere lo scopo iniziale, facendo effettivamente la differenza rispetto alle condizioni di contesto. "Buona pratica" al contrario è anche quella che, incorporando il rischio di non riuscire a perseguire adeguatamente il proprio scopo, prevede meccanismi attenti di verifica, di aggiustamento in corso d'opera, di definizione di nuove stesure progettuali più adeguate.

---

<sup>12</sup> È proprio questo il dilemma etico recentemente sollevato contro l'uso eccessivamente dogmatico di questo approccio, in particolare nel campo della valutazione di cure mediche dell'Associazione.

Tenuto debitamente conto di questa argomentazione, molte fondazioni piemontesi hanno, nel tempo, utilizzato vari approcci di valutazione del proprio operato. Trascurando quelli più ingenui, basati sulla semplice registrazione dei dati relativi a quanti risultano a vario titolo coinvolti nei singoli progetti, si può invece fare riferimento ad approcci di natura descrittiva, centrati su una sorta di “profiling” delle persone e delle entità sociali che i progetti intrapresi riescono a smuovere o quantomeno a toccare, e a quelli tendenti ad evidenziare specifiche dinamiche economiche territoriali di natura complessiva, alle quali le iniziative delle fondazioni hanno dato e danno forza: è questo il caso proprio delle analisi proposte in passato dall’Osservatorio Fondazioni, tendenti a sottolineare in particolare il sostegno offerto dalle erogazioni – in termini di dimensioni, di focalizzazione settoriale, di scelta degli interlocutori – alla crescita del Piemonte non Torino-centrico.

Peraltro le maggiori fondazioni piemontesi hanno predisposto, seppure in modo saltuario, analisi in materia basate su approcci più sofisticati, almeno in linea di principio e di metodo in grado di discriminare seriamente gli effetti reali dei programmi implementati. Senza entrare nel dettaglio dei singoli casi, ad una prima lettura di queste esperienze sembrano emergere due considerazioni:

- In prima approssimazione, il costo monetario sostenuto a fronte dei risultati positivi è tendenzialmente elevato. In altri termini, misurando secondo un parametro appropriato l’esito positivo del progetto sostenuto, spesso ne risulta un costo unitario non trascurabile, né dal punto di vista del senso comune, né dal punto di vista del confronto con altre iniziative comparabili seppure svolte in altri contesti generali. Non si tratta, va sottolineato, di un problema che affligge le fondazioni in particolare: è noto, ad esempio, che le incentivazioni ad investimenti ed insediamenti industriali hanno condotto in molte situazioni a costi elevatissimi per posto di lavoro creato. Resta tuttavia un dato su cui riflettere, mitigato in parte dall’orizzonte temporale alquanto angusto su cui finora si è potuta sviluppare l’analisi;
- L’efficacia “differenziale” dei progetti sostenuti rispetto al trend spontaneo dei fatti sociali ed economici è come sempre difficile da misurare, ma per quanto si può comprendere è abbastanza limitata. Potrebbe essere una constatazione scoraggiante, propedeutica a dichiarare inutili o superflue le attività che con tanto impegno si cerca di supportare. Prima di giungere a conclusioni così negative, tuttavia, andrebbe esplorata la strada volta a comprender più a fondo i fenomeni sottostanti, con l’obiettivo di calibrare meglio in modo più mirato le attività. Sotto questo profilo è interessante notare come vi siano due radici diverse alla base della fatica a “fare la differenza”: da un lato il rischio che si crei una sorta di “circolo” ristretto di fortunati, nonostante tutte le cautele poste in essere per evitarlo, e che tale entità non permetta una stima effettiva degli effetti desiderati; dall’altro, il fatto che chi è in grado di riuscire senza aiuti eviti perfino di concorrere per riceverli, lasciando le fondazioni in una condizione di “adverse selection” per la quale partecipano alle loro iniziative i meno dotati e preparati.

## CONCLUSIONI

### QUALCHE SUGGERZIONE VIRTUOSA

Nelle conclusioni redatte in occasione dello scorso numero del Rapporto Annuale dell'Osservatorio si esortava ad una maggiore applicazione nella cooperazione tra le fondazioni, sottolineando le relative specializzazioni e know-how delle fondazioni piemontesi, e lo spazio per qualche iniziativa comune utile al contenimento generale dei costi. Ad un anno di distanza occorre riconoscere che non molto è stato fatto, anche se qualcosa di concreto sembra essersi messo in moto nell'ambito della informatizzazione comune a gran parte delle realtà associate.

Le attività di valutazione degli effetti e degli impatti sono, per le molte ragioni ricordate nel testo, piuttosto atipiche e comunque vissute come tali nella maggior parte dei casi. C'è sempre la convinzione che le proprie vicende siano diverse e "irriducibili" ad un confronto con quelle di altri, e dunque una valutazione condotta con la presunzione di una comparazione tra diversi attori sarebbe condannata in partenza ad essere accolta con sospettosità e diffidenza.

Ma la disanima che abbiamo cercato di proporre ha messo in luce parecchie criticità comuni, che di fatto rallentano e talvolta impediscono una verifica seria e serena dei propri operati, talvolta richiesta dalle circostanze e prevedibilmente destinata ad assumere crescente importanza. Appare chiaro, ad esempio, al momento di scrivere queste conclusioni, che il nuovo POR regionale destinato a guidare la distribuzione delle risorse europee del FESR in Piemonte dal 2014 introdurrà uno standard più esigente in materia, e che un analogo orientamento da parte del POR FSE avrà conseguenze anche più incisive, soprattutto se l'area del non-profit dovesse vedersi ridimensionata nelle sue opportunità anche in conseguenza di un approccio superficiale, o almeno percepito come tale anche al livello degli organismi comunitari, nel saper esplicitare e dimostrare il proprio operato.

Per queste ragioni, l'auspicio minimo che si intende incoraggiare consiste prima di tutto nell'adottare criteri più esigenti e definiti a proposito delle relazioni finali dei progetti, che non possono essere una narrazione dell'accaduto, ma un serio tentativo – fatto anche di numeri e di parametri – di dar conto dei risultati finali del progetto, naturalmente a confronto con obiettivi iniziali che anch'essi non sono riducibili ad un insieme di affermazioni generali, ma dovrebbero contenere almeno qualche riferimento più concreto. Naturalmente questo auspicio iniziale potrebbe essere declinato con più intensità, qualora esistesse l'intenzione di definire in proposito una sorta di terreno comune, di base informativa minima a cui le fondazioni fanno riferimento.

Senza pretendere di muoversi sul terreno un po' minato delle comparazioni – per le ragioni appena accennate – l'Osservatorio intende però offrire concreto supporto su questo tema agli associati: le modalità di questo supporto dovranno naturalmente essere messe a punto nei prossimi mesi con il concorso degli organi dell'Associazione, privilegiando le aree di intervento dove maggiori sono le convergenze operative.

Se esisteranno le condizioni per un approccio più ambizioso, si potrà avviare quantomeno

una migliore informazione metodologica sull'insieme di tecniche e strumenti operativi che negli ultimi anni sono stati sviluppati al riguardo. Sorprende infatti come nelle occasioni di confronto internazionale dedicate al tema degli impatti sociali ed ambientali delle attività – sia profit che non profit – si possa apprezzare l'attenzione che anche strutture relativamente piccole – ad esempio aziende e fondazioni a conduzione familiare – stanno dedicando al problema di percepire con completezza gli esiti delle proprie attività, spesso addirittura come premessa necessaria al proprio operare sul campo, mentre nel nostro Paese soggetti ben più dotati, e per legge vocati al supporto socio-territoriale, trascurino questo importante ambito di impegno, o quantomeno lo esprimano spesso secondo forme e logiche ripetitive.



ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI  
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE

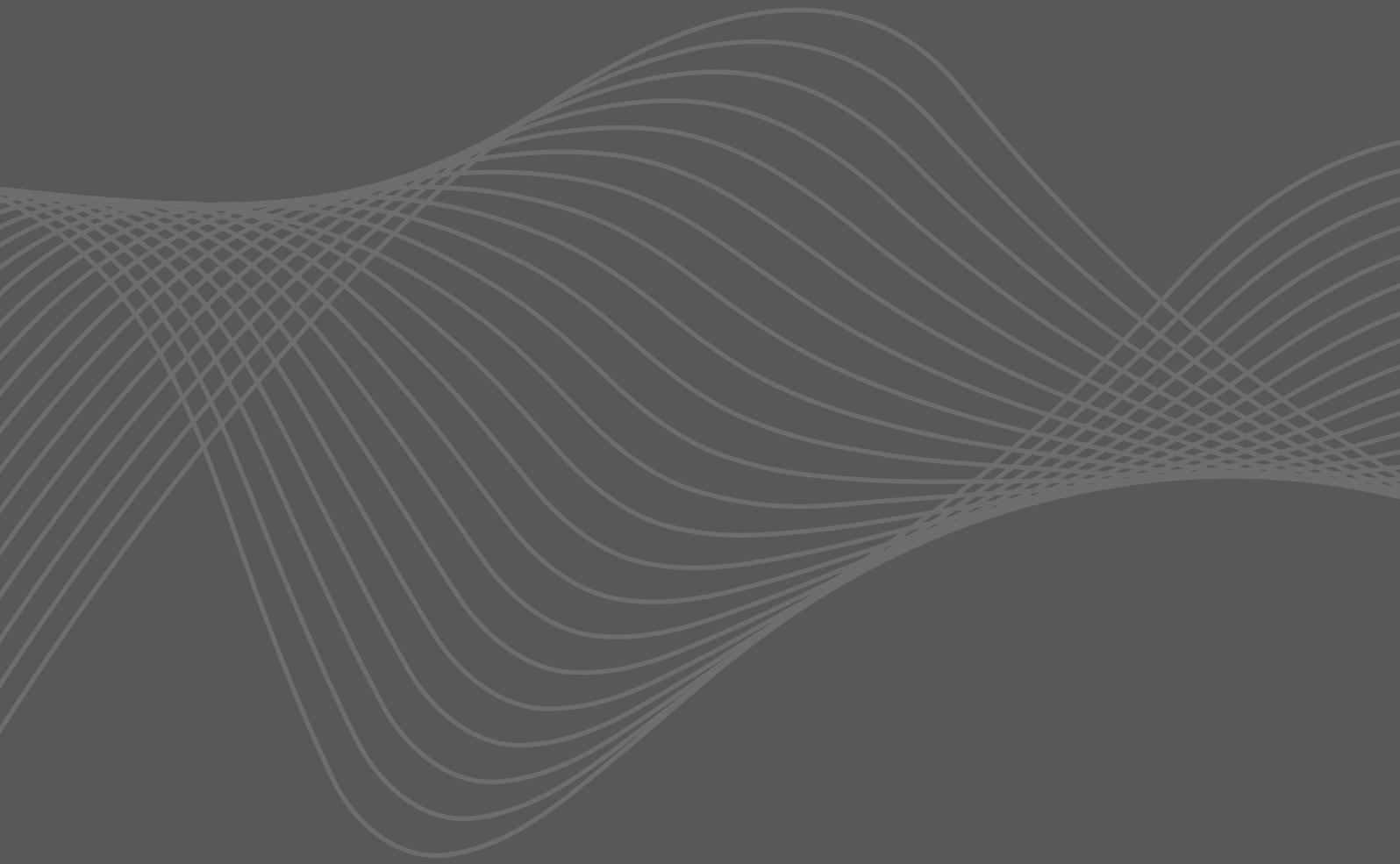
L'Associazione delle Fondazioni di origine bancaria del Piemonte riunisce le Fondazioni Cassa di Risparmio di Alessandria, Asti, Biella, Bra, Cuneo, Fossano, Saluzzo, Savigliano, Torino, Tortona e Vercelli e la Compagnia di San Paolo.

L'obiettivo che si pone è promuovere e realizzare iniziative comuni, studiare e armonizzare l'attività svolta dalle singole Fondazioni e favorirne il confronto su tematiche di interesse collettivo. A oltre vent'anni dalla sua istituzione, il sistema delle Fondazioni è oggi un elemento essenziale per la crescita del tessuto sociale, culturale ed economico della regione.

Dal 2004, l'Associazione ha dato vita a questo Osservatorio, che si propone di contribuire ad ottimizzare l'attività istituzionale delle Fondazioni associate in relazione al contesto socio-economico territoriale.

[www.fondazionibancariepiemonte.it](http://www.fondazionibancariepiemonte.it)

COMPAGNIA DI SAN PAOLO	Corso Vittorio Emanuele II, 75 - 10128 TORINO Tel: 011 55 96 911 - Fax: 011 55 96 976 <a href="http://www.compagniadisanpaolo.it">www.compagniadisanpaolo.it</a>	Presidente: Luca Remmert Segretario Generale: Piero Gastaldo
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI ALESSANDRIA	Piazza della Libertà, 28 - 15121 ALESSANDRIA Tel: 0131 26 40 05 - Fax: 0131 26 46 33 <a href="mailto:segreteria@fondazionecralessandria.it">segreteria@fondazionecralessandria.it</a> - <a href="http://www.fondazionecralessandria.it">www.fondazionecralessandria.it</a>	Presidente: Pier Angelo Taverna Direttore: Pier Luigi Sovico
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI ASTI	Corso Alfieri, 326 - 14100 ASTI Tel: 0141 59 27 30 - Fax: 0141 43 00 45 <a href="mailto:segreteria@fondazionecrasti.it">segreteria@fondazionecrasti.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrasti.it">www.fondazionecrasti.it</a>	Presidente: Michele Maggiora Segretario Generale: Vittoria Villani
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI BIELLA	Via Garibaldi, 17 - 13900 BIELLA Tel: 015 25 20 432 - Fax: 015 25 20 434 <a href="mailto:info@fondazionecrbiella.it">info@fondazionecrbiella.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrbiella.it">www.fondazionecrbiella.it</a>	Presidente: Luigi Squillario Segretario Generale: Mario Ciabattini
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI BRA	Piazza Carlo Alberto, 1 - 12042 BRA Tel: 0172 43 53 15 - Fax: 0172 43 53 11 <a href="mailto:segreteria@fondazionecrb.it">segreteria@fondazionecrb.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrb.it">www.fondazionecrb.it</a>	Presidente: Donatella Vigna Segretario Generale: Luisa Asteggiano
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI CUNEO	Via Roma, 17 - 12100 CUNEO Tel: 0171 45 27 11 - Fax: 0171 45 27 99 <a href="mailto:info@fondazionecrc.it">info@fondazionecrc.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrc.it">www.fondazionecrc.it</a>	Presidente: Ezio Falco Segretario Generale: Fulvio Molinengo
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI FOSSANO	Via Roma, 122 - 12045 FOSSANO Tel: 0172 69 01 - Fax: 0172 60 55 3 <a href="mailto:fondazione@crfossano.it">fondazione@crfossano.it</a> - <a href="http://www.crfossano.it">www.crfossano.it</a>	Presidente: Antonio Miglio Segretario Generale: Silvio Mandarino
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI SALUZZO	Corso Italia, 86 - 12037 SALUZZO Tel: 0175 24 41 - Fax 0175 24 42 37 <a href="mailto:fondazione.crsaluzzo@crsaluzzo.it">fondazione.crsaluzzo@crsaluzzo.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrsaluzzo.it">www.fondazionecrsaluzzo.it</a>	Presidente: Giovanni Rabbia Segretario Generale: Laura Ponzalino
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI SAVIGLIANO	Piazza del Popolo, 15 - 12038 SAVIGLIANO Tel: 0172 20 32 13 - Fax: 0172 20 32 03 <a href="mailto:fondazionecrs@bancacrs.it">fondazionecrs@bancacrs.it</a> - <a href="http://www.bancacrs.it">www.bancacrs.it</a>	Presidente: Martino Grindatto
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORINO	Via XX Settembre, 31 - 10121 TORINO Tel: 011 50 65 100 - Fax: 011 50 65 580 <a href="mailto:info@fondazionecrt.it">info@fondazionecrt.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrt.it">www.fondazionecrt.it</a>	Presidente: Antonio Maria Marocco Segretario Generale: Massimo Lapucci
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI TORTONA	Corso Leoniero, 6 - 15057 TORTONA Tel: 0131 82 29 65 - Fax: 0131 87 08 33 <a href="mailto:info@fondazionecrtortona.it">info@fondazionecrtortona.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrtortona.it">www.fondazionecrtortona.it</a>	Presidente: Dante Davio Segretario Generale: Andrea Crozza
FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI VERCELLI	Via Monte di Pietà, 22 - 13100 VERCELLI Tel: 0161 60 03 14 - Fax: 0161 26 71 08 <a href="mailto:segreteria@fondazionecrvercelli.it">segreteria@fondazionecrvercelli.it</a> - <a href="http://www.fondazionecrvercelli.it">www.fondazionecrvercelli.it</a>	Presidente: Fernando Lombardi Segretario Generale: Pietro Cerutti



ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI  
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE





ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI  
DI ORIGINE BANCARIA DEL PIEMONTE

[www.fondazionibancariepiemonte.it](http://www.fondazionibancariepiemonte.it)