

La fase della verifica sui risultati delle iniziative sostenute non può essere improvvisata

Lo svolgimento dei monitoraggi: nulla va lasciato al caso

di Francesco Santini*

L'importanza del monitoraggio nelle fondazioni di erogazione è un tema di grande interesse. Le fondazioni di erogazione, specialmente quelle di origine bancaria, sono ad oggi potenziali grandi donatori per gli enti non profit impegnati nei campi del sociale, dell'arte e della cultura. In questo senso, l'unico mezzo per evitare un modello inefficace di erogazioni "a pioggia" è trovare metodologie e mezzi per monitorare i progetti finanziati.

L'aspetto dei monitoraggi delle fondazioni di erogazione è uno degli argomenti che in modo meno incisivo sono stati oggetto di studio nella realtà accademica e manageriale italiana. È arduo dunque sostenere che oggi, al di là di alcuni sforzi posti in essere dall'Acri e da alcune eccezioni, il monitoraggio sia una pratica comune a tutte le fondazioni di erogazione. Questo però non per una scarsa volontà di verificare l'impatto dei progetti quanto perché questa fase è quanto più delicata all'interno del processo di erogazione dei fondi e di controllo dell'utilizzo degli stessi. È una fase questa che

porta con sé implicazioni legali, finanziarie e gestionali non indifferenti.

I monitoraggi si suddividono in due fondamentali tipologie: monitoraggio *ex ante* e monitoraggio *ex post*. Dietro a queste "sigle" si nascondono due criteri fondamentali:

- il primo che vuole che ogni progetto sia monitorato dalla Fondazione durante il suo sviluppo, dal momento della delibera del contributo al momento del saldo del contributo medesimo;
- il secondo che vuole verificare nel tempo l'effettiva realizzazione degli obiettivi che l'azienda non profit

beneficiaria aveva stabilito al momento della presentazione della domanda di contributo.

Lo svolgimento dei monitoraggi dovrebbe essere assegnato a chi ha seguito all'interno della struttura la pratica medesima dal momento della sua presentazione a quella della sua approvazione. Il personale dunque dovrà essere adeguatamente formato su argomenti quali:

- principi di ragioneria: saper leggere un bilancio e confrontarlo nel corso degli anni e dei bilanci presentati dalla fondazione;
- gestione dei progetti: saper capire quando un obiettivo è stato realmente raggiunto e quando invece esistono ostacoli alla sua completa realizzazione oppure quando gli obiettivi non sono stati rispettati a cause imputabili alla medesima organizzazione.

È consigliabile utilizzare personale interno in quanto tale risorsa nel corso degli anni meglio sviluppa conoscenze e competenze specifiche, specialmente se adeguatamente formata, nei vari settori di po-

tenziale intervento di una fondazione di erogazione (arte, medicina, sport, volontariato, formazione, ricerca scientifica e tecnologica). Questo tipo di scelta, comporta un risparmio di spesa che può incidere positivamente sui costi di gestione oltre a stimolare il personale stesso ad un più attento e preciso esame di ogni domanda di contributo. Lo svolgimento del monitoraggio *ex ante*: la vita di un progetto ha inizio con la sua presentazione alla Fondazione nelle modalità da questa previste (cartaceo, elettronico, con formulari standard o su modello libero) e ha termine con l'erogazione dell'intero importo della somma all'ente beneficiario. Quella sopra descritta è una situazione tipo all'interno della quale però vanno inserite molte variabili, una fra queste è il monitoraggio *ex ante* che consiste nella realizzazione, durante lo svolgimento effettivo del progetto cioè della sua concreta ed operativa realizzazione da parte dell'azienda non profit beneficiata, di una o più attività di monitoraggio.

Come si svolgono queste attività? Le modalità operative sono principalmente due:

1. raccolta di dati e certificazioni relative all'andamento del progetto;
2. visita in loco concordata o a sorpresa.

La raccolta di dati o certificazioni può avvenire su esplicita richiesta scritta della Fondazione, per lettera, fax o e-mail, e

può contenere una serie di dati richiesti (eventualmente inseriti in un apposito modulo) che l'organizzazione dovrà completare come:

- stato di avanzamento del progetto (con percentuale degli obiettivi completati rispetto a quelli previsti);
- eventuali modifiche al progetto (anche per cause non imputabili all'azienda non profit ma che è opportuno segnalare all'ente finanziatore);
- evidenziazioni del progetto già realizzate (per esempio: cartellone recante il logo della fondazione durante lo svolgimento di un cantiere per la costruzione o realizzazione di uno stabile).

In questo modo il personale interno o esterno deputato a seguire la fase del monitoraggio potrà confrontare quanto dichiarato dall'organizzazione nella fase di monitoraggio con quanto dichiarato dalla medesima nel progetto presentato.

In questa fase, infatti, si possono evidenziare degli scostamenti in varie aree: dagli obiettivi del progetto alle modalità di esecuzione dello stesso o alle voci di spesa relative al progetto. Ogni scostamento dovrà essere opportunamente valutato: per esempio uno scostamento dai tempi di realizzazione del progetto non è così grave quanto una

variazione delle voci di spesa; questo in quanto la fondazione finanzia un progetto approvando anche il budget di spesa previsto e che dunque dovrà essere confermato in fase di rendicontazione.

La visita in loco è invece uno strumento da usare con cautela e caso per caso. Essa è utile quando la fondazione ha finanziato:

- l'acquisto di attrezzature;
- la costruzione/ristrutturazione di immobili;
- la realizzazione di specifici servizi a favore di una determinata categoria.

Andrebbe fatta direttamente dal personale della fondazione che ha già intrattenuto contatti con l'organizzazione beneficiaria. Inoltre è fondamentale la tempistica di questa tipologia di monitoraggio: se per esempio le voci del progetto relative alla ristrutturazione non

**Sono ancora
poco numerose
le fondazioni che
attuano monitoraggi**

sono precise è necessario sia che venga fornito un computo metrico pre-

ciso delle spese di ristrutturazione, sia che venga effettuata una visita per vedere l'immobile oggetto dell'intervento. Tale visita si dovrà ripetere almeno un'altra volta durante lo svolgimento del progetto e sicuramente al termine del medesimo prima del momento dell'inaugurazione.

Sarebbe utile essere accompa-

gnati da un consulente esterno (ingegnere, architetto o geometra a seconda dei casi) che possa constatare, con competenza, l'effettiva e positiva realizzazione dei progetti. Specialmente nel campo delle ristrutturazioni artistiche questo è un punto cruciale in quanto gli investimenti in questo settore da parte di fondazioni come quelle di origine bancaria sono consistenti e devono avere la certezza di un lavoro eseguito perfettamente: certezze che non si hanno solamente con dichiarazioni scritte ma con sopralluoghi laddove si sono svolti i lavori.

La visita in loco sin qui descritta è quella concordata con l'azienda non profit, esiste però un altro caso che riguarda il monitoraggio con visita in loco non concordata. Questa tipologia di monitoraggio va utilizzata solamente in casi particolari come:

- essere venuti a conoscenza di fatti gravi o inadempienze dell'organizzazione beneficiaria che possono influire sulla positiva realizzazione del progetto;
- mancata risposta dell'azienda non profit alle richieste scritte relative alla raccolta di dati o altre informazioni, anche fotografiche, relative allo svolgimento del progetto.

L'atteggiamento che va assunto

durante queste visite non deve però essere scortese né eccessivamente sospettoso in quan-

I monitoraggi sono prima e dopo la realizzazione dei progetti

to già si entra all'interno di un contesto senza aver concordato precedentemente la visita e dunque si è già suscitato un atteggiamento di sorpresa ma anche di allerta nei confronti della persona che, per conto dell'ente finanziatore, viene a monitorare lo stato dei lavori.

Le domande da porre devono essere precise, preparate precedentemente dopo che il personale della fondazione ha studiato a fondo il progetto, e devono evidenziare eventuali carenze. Tali evidenziazioni non sono da porre troppo direttamente o esplicitamente ma attraverso domande che opportunamente lambiscono le aree sottoposte ad analisi e controllo. Per esempio: se la ristrutturazione di un immobile per il soggiorno di persone con disabilità è stata terminata, ma fra gli

obiettivi del progetto c'era anche un aumento del numero di persone disabili che avrebbero dovuto utilizzare la nuova struttura residenziale, la domanda da porre, davanti ad un monitoraggio in loco non concordato che evidenzia la

scarsa presenza di assistiti, non deve essere del tipo diretto «come mai ci sono pochi assistiti oggi?», ma deve essere una domanda che miri a capire indirettamente il perché: «come vi vengono segnalati i casi delle persone da assistere?» per arrivare ad avere un quadro completo della situazione.

Azioni e domande dirette possono solamente nuocere sia all'ente erogatore che si troverebbe davanti un'organizzazione trincerata dietro sospettosi silenzi, sia all'azienda non profit stessa che non troverebbe davanti a sé un interlocutore disposto a capire i problemi nel realizzare un progetto (e ne esistono tanti e non tutti per colpa delle medesime organizzazioni ma anche di enti terzi come amministrazioni comunali, dirigenti), ma una sorta di «controllore senza pietà».

Il fine infatti di ogni progetto finanziato da una fondazione di erogazione non è la realizzazione del progetto, ma la riuscita del progetto. La differenza sta in un fattore semplice: si può

È preferibile formare personale interno alle tecniche di verifica

finanziare qualsiasi ristrutturazione, ampliamento di edificio, potenziamento di servizio e questi progetti possono essere realizzati costruendo nuovi muri, ristrutturandone altri o assumendo personale, ma la riuscita del progetto va oltre e si spinge al

reale beneficio che il soggetto in stato di necessità e terzo, rispetto ad azienda non profit ed ente erogatore, ottiene.

Lo svolgimento del monitoraggio *ex post*: questa modalità si distingue da quella *ex ante* per essere svolta in un periodo successivo alla chiusura del progetto cioè in un momento che segue il saldo del contributo a favore del-

l'ente beneficiario. Anche questo monitoraggio si può svolgere nelle forme di monitoraggio

in loco (concordato e non) e monitoraggio scritto (tramite questionario o formulario di monitoraggio costruito *ad hoc* ed inviato formalmente via fax, posta o mail all'ente beneficiario).

La differenza sostanziale sta nel diverso approccio con cui si pone la fondazione durante questo monitoraggio. Deve essere fatto per esempio sugli automezzi (autoambulanze, mezzi per la protezione civile) che vengono acquistati, grazie al contributo della fondazione, da pubbliche assistenze o organizzazioni dedite alla protezione civile: questo in quanto sono automezzi sottoposti spesso ad un forte utilizzo e che dunque possono divenire obsoleti facilmente.

La fondazione dovrà dunque sapere con precisione quanti automezzi ha finanziato nel corso degli anni, dove sono

dislocati nel territorio, lo stato di manutenzione di ogni automezzo (chilometraggio, costi di manutenzione, costi di utilizzo) al fine di poter meglio valutare eventuali nuove richieste di sovvenzione da parte delle medesime organizzazioni. Allo stesso modo va fatta sempre un monitoraggio *ex post* per quei servizi a caratte-

re socio-sanitario che vengono sostenuti durante un primo biennio o triennio di attività con

La filantropia italiana è in ritardo sui modelli di valutazione

lo scopo esplicito che diventino iniziative finanziariamente autonome e auto-sostenibili. La risposta a tale obiettivo può essere data solamente se dopo 4-6 anni dall'erogazione del contributo la fondazione va a verificare se il servizio è ancora attivo, e se lo è, nei termini e modi stabiliti al momento dell'erogazione del contributo oppure se ci sono stati miglioramenti o se si è interrotto non appena è venuto meno il contributo dell'ente finanziatore.

Sempre e comunque il monitoraggio, anche quello svolto di persona, deve essere seguito da una relazione scritta e firmata da chi lo ha eseguito da allegare alla documentazione interna riguardante il progetto finanziato o in corso di realizzazione.

Nel settore *Salute e Bisogni speciali* del *New York Community Trust*, per esempio, l'attività di monitoraggio e valuta-

zione parte già dal ricevimento della domanda di contributo. Se una azienda non profit richiede un contributo per poter incrementare i programmi e le ore di insegnamento, il personale della fondazione è tenuto a visitare la sede del richiedente prendendo visione degli spazi, entrando a conoscenza del personale attraverso una presentazione delle singole qualifiche e specialmente valutando le possibilità future di proseguimento del programma anche senza ulteriori donazioni da parte della fondazione, magari coinvolgendo altri finanziatori. Questa modalità di operare è certamente costosa in termini di tempo (circa sei mesi) e denaro da investire nel personale, nella ricerca, nell'elaborazione di dati che rendano chiaro quale potrà essere l'*outcome* di una precisa operazione di *grant making*.

È dunque fondamentale oggi per le fondazioni di erogazione strutturare con precisione e scadenze prestabilite le attività di monitoraggio in quanto queste hanno un forte riflesso anche sulla normale attività erogativa delle fondazioni stesse.

Si prenda il caso in cui a seguito di un monitoraggio si lamentano gravi lacune e mancanze da parte dell'ente finanziato: si potrà, solo dopo aver svolto il monitoraggio, presentare una lamentela scritta formale oppure in sede di incontro con i responsabili dell'azienda non profit o ancora, nei casi più gravi, si procederà

ad un reintroito immediato della somma deliberata.

Il monitoraggio è anche un delicato momento di confronto fra fondazione e azienda non profit anche nel trovare un metro comune di valutazione del successo dell'iniziativa. Esistono infatti, specialmente nella letteratura accademica statunitense, alcuni testi importanti sulla valutazione dei progetti nel campo del *grant making* (come l'*Handbook of practical program evaluation*, Jossey Bass, 2004) che riportano molti indici di valutazione dei progetti (per esempio, nel campo culturale, indici su come valu-

tare la buona riuscita di una manifestazione culturale, di una mostra museale e simili) che raramente sono utilizzati anche nel nostro Paese in fase di monitoraggio. Essendo infatti la tradizione filantropica moderna italiana notevolmente indietro sia managerialmente che culturalmente rispetto alla medesima tradizione americana, si rende necessario andare non a copiare modelli di valutazione di ottima realizzazione e impatto concettuale e pratico nell'ambito americano, ma a studiare caso per caso come applicare dei criteri di valutazione stabiliti dalla singola fondazione italiana al la-

to pratico cioè durante la fase di monitoraggio dell'iniziativa. Il passaggio finale sarà quello di stabilire a monte i criteri di valutazione dei progetti per poi passare in successione a monitorare *ex ante* il progetto per il quale è stata deliberata una determinata somma in base ai criteri operativi della fondazione e agli obiettivi, tempi e mete del progetto (così come presentato dall'ente beneficiario) ed infine, dopo un congruo periodo dalla chiusura del progetto, a svolgere il monitoraggio *ex post*. ■

* collaboratore *Philanthropy Center Studi*

I FORMULARI DI GUIDA AL DIRITTO



PROCEDURE CONCURSUALI

di G. La Croce, S. Sanzo

Il volume costituisce un indispensabile **strumento per lo studioso e il professionista** chiamati a confrontarsi con **atti, istanze e provvedimenti che riguardano le procedure concorsuali** (come ridisegnate dal decreto correttivo 12 settembre 2007, n. 169).

Attraverso **oltre 300 formule**, ripartite secondo la struttura della legge fallimentare, vengono presi in considerazione tutti gli **istituti più rilevanti della disciplina**: fallimento, concordato preventivo, amministrazione controllata, accordi di ristrutturazione dei debiti.

Intendendo l'opera porsi come **ausilio pratico**, ogni formula è arricchita da un **agile apparato iconografico** che ne illustra la funzione, i soggetti interessati, i richiami normativi, i riferimenti giurisprudenziali e le formule collegate.

Il **CD-Rom** allegato permette la **compilazione personalizzata di tutte le formule**.

Pagg. 640 + CD-Rom – € 75,00

Il prodotto è disponibile anche nelle librerie professionali.

Trova quella più vicina all'indirizzo www.librerie.ilsole24ore.com

Gruppo

Il Sole
24 ORE

La cultura dei fatti.