



Università
Ca' Foscari
di Venezia

Dipartimento di Scienze economiche
S. Giobbe - Cannaregio 873
30121 Venezia

Criteri per l'assegnazione dei fondi delle fondazioni bancarie per interventi di assistenza e beneficenza

STEFANIA FUNARI

Dipartimento di Matematica applicata
funari@unive.it

DINO RIZZI

Dipartimento di Scienze economiche
rizzi.dino@unive.it

NOTA DI LAVORO n. 2000.01

Aprile 2000

Riassunto

CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEI FONDI DELLE FONDAZIONI BANCARIE PER INTERVENTI DI ASSISTENZA E BENEFICENZA

Il presente lavoro, che fa parte di uno studio più ampio promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, mira ad analizzare le problematiche relative alla valutazione delle organizzazioni *non-profit* e ai processi di erogazione dei finanziamenti, per poi definire dei principi guida per l'assegnazione dei contributi delle fondazioni bancarie per interventi destinati alle attività di assistenza, beneficenza e pubblica utilità.

I criteri considerati sono riferiti alle caratteristiche dei soggetti richiedenti, dei progetti presentati nonché delle preferenze della fondazione erogatrice. Vengono poi illustrate alcune tecniche per la selezione dei progetti, per la costruzione di graduatorie di merito, per la scelta dei progetti da finanziare e per la determinazione del finanziamento da assegnare ai progetti vincitori.

Summary

CRITERIA FOR THE ALLOCATION OF FUNDS OF ITALIAN BANK FOUNDATIONS FOR WELFARE ACTIVITIES

This paper aims to analyze the problems related to the evaluation of non profit organizations and to the grant-making activity of the Italian bank foundations, in order to define some principles for the allocation of funds to welfare activities.

The criteria are related to some relevant characteristics of the organizations applying for the grant and of the projects presented as well as the preferences of the grant-making foundation. Some techniques are considered in order to select and rank the projects, to choose the projects to be financed and to determine the level of the grant to assign.

Keywords: fondazioni bancarie, non profit, assistenza e beneficenza

JEL-code: H00 - L31

Gli autori desiderano ringraziare il prof. Giuliano Segre per gli utili commenti e la Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia per aver finanziato la ricerca da cui questo lavoro è stato tratto.

Indice

1. INTRODUZIONE	1
2. IL PROBLEMA DELLA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA NEL SETTORE NON PROFIT..	2
2.1 UN PROBLEMA DI DECISIONE	2
2.2 MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA NELLE IMPRESE DI PRODUZIONE	4
2.3 LA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA NEL SETTORE NON PROFIT	7
3. UN APPROCCIO MULTIDIMENSIONALE PER LA VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	9
4. CRITERI DI SELEZIONE DEI PROGETTI E SISTEMI DI RIPARTIZIONE DEI FONDI DISPONIBILI.....	12
4.1 IL MECCANISMO DI SELEZIONE.....	13
4.2 UN POSSIBILE SCHEMA DI RIPARTIZIONE PER SETTORE E PER PROGETTO	16
4.2.1 <i>Fase A: individuazione dell'insieme dei progetti ammessi.....</i>	<i>16</i>
4.2.2 <i>Fase B: ripartizione dei finanziamenti per settore.....</i>	<i>19</i>
4.2.3 <i>Fase C: costruzione di un ordinamento (graduatoria) per settore</i>	<i>19</i>
4.2.4 <i>Fase D: scelta dei progetti vincitori e del finanziamento da assegnare.....</i>	<i>22</i>
4.3 GRADUAZIONE DELLA QUOTA DI FINANZIAMENTO IN RELAZIONE AL PUNTEGGIO OTTENUTO	22
4.4 DETERMINAZIONE DEI FINANZIAMENTI PER I PROGETTI AMMESSI	22
4.4.1 <i>Caso D1: Sistema a quote di finanziamento fisse, senza graduazione</i>	<i>22</i>
4.4.2 <i>Caso D2: Sistema a quote di finanziamento fisse con funzione a scaglioni</i>	<i>22</i>
4.4.3 <i>Caso D3: Sistema a quote di finanziamento proporzionali con funzione lineare</i>	<i>22</i>
4.4.4 <i>Caso D4: Sistema a quote di finanziamento proporzionali con funzione a scaglioni</i>	<i>22</i>
5. CONCLUSIONI	22
BIBLIOGRAFIA	22
APPENDICE: UN ESEMPIO DI APPLICAZIONE	22

1. Introduzione

In seguito alla l. 30/7/90 n. 218 che ha sancito la nascita delle fondazioni bancarie e le disposizioni ad essa collegate, gli enti conferenti, così come denominati dalla legge in questione, si dedicano a perseguire finalità di interesse pubblico nei settori della ricerca scientifica, dell'istruzione, dell'arte e della sanità, con la possibilità di mantenere le originarie finalità di assistenza e di tutela delle categorie sociali più deboli.

Così come osservato in varie sedi (ad esempio in Ranci-Barbetta, 1996), una via che le fondazioni bancarie possono individuare a giustificazione della propria sopravvivenza consiste nell'attività di *grant-making* propria delle fondazioni filantropiche di origine americana o canadese. Tali fondazioni perseguono obiettivi di tipo sociale o direttamente (nel caso delle cosiddette *operating foundations*) oppure in via indiretta (nel caso delle cosiddette *grant-making foundations*) erogando aiuti economici a persone e organizzazioni che a loro volta perseguono finalità sociali in determinati settori. Se è questo il sentiero naturale di evoluzione della storia delle fondazioni bancarie, ciò significa, per tali istituzioni, una ridefinizione delle modalità di svolgimento della propria attività in base a criteri di efficienza, propri delle fondazioni filantropiche.

In quest'ottica, una delicata questione che le neoistituite fondazioni, libere dalla gestione dell'attività bancaria, si trovano a dover affrontare consiste nel determinare i criteri che devono presiedere alle assegnazioni dei finanziamenti nei vari settori, superando in questo modo il tradizionale meccanismo di assegnazione dei fondi cosiddetto "a pioggia", cioè basato sull'erogazione di finanziamenti sulla base di isolate richieste, senza un quadro di riferimento unitario e senza preoccuparsi di monitorarne l'effettivo impiego. Ciò risulta necessario anche alla luce di quanto previsto dal recente decreto legislativo¹ sul riordino delle fondazioni bancarie, in base al quale le fondazioni determinano, in via generale e nelle forme stabilite dagli statuti, le modalità e i criteri che presiedono allo svolgimento dell'attività istituzionale, con particolare riferimento alle modalità di individuazione e di selezione dei progetti e delle iniziative da finanziare, allo scopo di assicurare la trasparenza dell'attività, la motivazione delle scelte e la più ampia possibilità di tutela degli interessi contemplati dagli statuti, nonché la migliore utilizzazione delle risorse e l'efficacia degli interventi.

Il presente lavoro, che fa parte di uno studio più ampio promosso dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, mira ad analizzare le problematiche relative alla valutazione

¹ Decreto legislativo 17 maggio 1999, n.153, art. 3.

delle organizzazioni *non-profit* e ai processi di erogazione dei finanziamenti, per definire dei criteri per l'assegnazione dei contributi delle fondazioni bancarie per interventi destinati alle attività di assistenza, beneficenza e pubblica utilità, in modo da ottimizzare le risorse finanziarie a disposizione, utilizzandole a favore della collettività territoriale, secondo criteri standard di valutazione. Tenuto conto che il processo di erogazione può articolarsi nelle fasi di formulazione delle politiche della fondazione, di organizzazione operativa, di gestione delle richieste e determinazione dei finanziamenti, come indicato anche da Amatucci (1999), in questo articolo si vuole approfondire soprattutto l'analisi di quest'ultima fase del processo di erogazione.

2. Il problema della valutazione dell'efficienza nel settore non profit

2.1 *Un problema di decisione*

Prendere una decisione significa effettuare una scelta fra azioni che si presentano in alternativa e che comportano conseguenze diverse. Un particolare problema di decisione trae origine dalla seguente situazione: si consideri una comunità di organizzazioni che svolgono attività di assistenza, beneficenza e pubblica utilità e che sono generalmente qualificate come organizzazioni *non-profit* o, come sono state anche recentemente denominate in materia tributaria, organizzazioni non lucrative di utilità sociale. Si pensi, ad esempio, alle organizzazioni di volontariato, alle associazioni sportive dilettantistiche, alle associazioni culturali e di tutela ambientale, alle organizzazioni di protezione civile. Tra le organizzazioni *non-profit* e i destinatari dei loro interventi può sussistere un terzo soggetto pubblico (Stato, Regione, Comune) o privato (ente finanziatore, donatore), che ha interesse ad aiutare l'organizzazione stessa; tale interesse può sorgere dalla stessa natura del terzo soggetto (nel caso del terzo soggetto pubblico), o derivare per imposizione legislativa, o essere semplicemente legato a valori umanitari del terzo soggetto, oppure può sorgere per la gestione dei servizi socio-assistenziali-sanitari pubblici da parte delle ONLUS. Qualora il terzo soggetto abbia a disposizione un ammontare fisso di risorse e voglia ripartirlo fra la comunità di organizzazioni *non-profit*, più situazioni potrebbero essere idonee a rappresentare i criteri di allocazione delle risorse:

- i. soddisfare le richieste mano a mano che arrivano e nell'ammontare desiderato dall'ente richiedente il finanziamento, compatibilmente con le risorse a disposizione dell'ente finanziatore;

- ii. utilizzare un metodo di estrazione a sorte, per cui ad ogni richiesta viene associata la stessa probabilità di ricevere il finanziamento richiesto, fino ad esaurimento del fondo totale;
- iii. dividere l'ammontare del finanziamento complessivo per il numero totale di richieste pervenute, assegnando a tutti gli enti richiedenti lo stesso ammontare o una quota proporzionale al finanziamento richiesto;
- iv. decidere a priori l'ammontare da destinare a ciascun ente richiedente il finanziamento, indipendentemente dalle necessità dello stesso.

Il primo criterio corrisponde alla logica di devolvere le assegnazioni alle organizzazioni che per prime hanno presentato la richiesta di finanziamento (logica del tipo *first come, first served*)². Con il secondo criterio non si ordinano le organizzazioni in base al tempo di arrivo delle richieste, ma si suppone che ad ogni richiesta sia associata la stessa probabilità di ricevere il finanziamento, mentre il terzo criterio, che pare più adeguato al soggetto finanziatore di natura pubblica, corrisponde ad una logica equitativa di ripartizione dei finanziamenti che non esclude nessuno, ma che solitamente non consente il finanziamento totale dei progetti, con le relative conseguenze in termini di efficienza dell'erogazione.

Caratteristica comune a tutti questi criteri è quella di essere *oggettivi*, cioè non essere collegati al particolare ente finanziatore e alla particolare realtà circostante, composta dall'insieme delle organizzazioni richiedenti il finanziamento. Tali criteri non tengono infatti conto di due elementi fondamentali: gli obiettivi dell'ente finanziatore e le differenziazioni esistenti fra la comunità degli enti richiedenti. Qualora si tenga conto congiuntamente dei due elementi sopraindicati, si pone un problema di *doppia valutazione*: il decisore deve valutare in qualche modo l'attività delle organizzazioni *non-profit* e deve valutare l'effettiva corrispondenza fra la propria attività e quella delle stesse organizzazioni. Quindi, il meccanismo di scelta necessariamente si complica, data l'introduzione di elementi di valutazione e di elementi soggettivi non intrinseci nel meccanismo di decisione.

Un meccanismo di decisione che sia razionale impone che venga scelta l'alternativa più vantaggiosa: nella teoria economica i consumatori massimizzano la funzione di utilità, le imprese massimizzano i profitti, gli investitori massimizzano il valore attuale netto dei flussi di cassa previsti dai progetti finanziari, oppure massimizzano il rendimento atteso del loro

² Pare invece poco ragionevole l'adozione di una logica opposta, secondo cui le richieste vengono soddisfatte nell'ordine inverso a quello di arrivo. In questo caso, infatti, verrebbe associata una maggior probabilità di erogazione del finanziamento a quelle organizzazioni che con maggior ritardo hanno presentato domanda di finanziamento.

portafoglio. Nel caso dei processi di valutazione e di scelta relativi all'ente finanziatore "fondazione bancaria", un meccanismo razionale di decisione impone di scegliere di devolvere i finanziamenti alle migliori organizzazioni, cioè alle organizzazioni giudicate più efficienti e quindi più meritevoli di ottenere le assegnazioni. Alcune questioni sorgono, a questo punto, spontanee. Come valutare e giudicare la meritorietà delle organizzazioni che operano nei settori dell'assistenza, della beneficenza e che svolgono attività di pubblica utilità? Come inserire in un contesto di valutazione delle attività delle organizzazioni *non-profit* i concetti economici di efficienza e di efficacia, tipici delle imprese di produzione? Come costruire degli indici di valutazione che siano ragionevoli e che rispecchino la complessa realtà del terzo settore?

2.2 Misurazione dell'efficienza nelle imprese di produzione

Nella letteratura economica relativa allo sviluppo dei sistemi di valutazione e di controllo dell'impresa, l'efficienza globale è associata nella maggior parte dei casi ad indicatori economici e finanziari di estrema sintesi, desumibili in gran parte dai bilanci d'impresa, oppure a figure particolari di costo, desumibili dalla contabilità analitica. Da un punto di vista economico, l'efficienza di una unità produttiva è solitamente considerata facendo riferimento a due aspetti della stessa. Dati i prezzi dei fattori produttivi impiegati nel processo di produzione e dato il prezzo del prodotto finale ottenuto, l'unità produttiva cercherà di minimizzare la quantità dei fattori produttivi utilizzati o di minimizzare il costo, per ogni livello di produzione. A questi due criteri di comportamento corrispondono, rispettivamente, le due nozioni di efficienza tecnica e di efficienza allocativa³.

Lo studio dell'efficienza delle imprese di produzione si sviluppa principalmente lungo due direzioni principali, attraverso l'utilizzo di indicatori di performance e attraverso la costruzione di modelli di frontiera, che rientrano all'interno della categoria più ampia dei modelli di ottimizzazione.

³ Da tempo si evidenzia l'importanza del problema di misurazione dell'efficienza produttiva: "*the problem of measuring the productive efficiency of an industry is important to both the economic theorist and the economic policy maker. If the theoretical arguments as to the relative efficiency of different economic systems are to be subjected to empirical testing, it is essential to be able to make some actual measurements of efficiency. Equally, if economic planning is to concern itself with particular industries, it is important to know how far a given industry can be expected to increase its output by simply increasing its efficiency, without absorbing further resources*" (Farrel, 1957).

Da un lato gli *indicatori di performance* rappresentano un metodo di misurazione dell'efficienza di facile costruzione e di applicabilità immediata in quanto si basano, nella maggioranza dei casi, sulla costruzione di rapporti tra prestazioni erogate e risorse impiegate.

Diversi sono gli indicatori che sono stati proposti: indici di costo unitario, indici di redditività, indici di produttività. Le difficoltà inerenti la costruzione di un unico aggregato rappresentativo delle risorse impiegate impongono spesso di rinunciare alla costruzione di un indice totale di efficienza e di ripiegare su rapporti specifici relativi ai fattori più rilevanti.

Solitamente, il modo più comune di misurare l'efficienza di un'unità produttiva consiste nel considerare la produttività del servizio erogato. L'indicatore più semplice è l'*indice di produttività parziale*, ossia il rapporto tra la quantità dell'output e la quantità di uno degli input utilizzati nel processo di produzione; in particolare, l'indice di produttività parziale più diffuso è l'indice di produttività del lavoro.

L'utilizzo degli indicatori di performance permette inoltre di effettuare alcuni confronti, per valutare l'andamento della produttività di una stessa unità produttiva nel corso del tempo, oppure per valutare la produttività di diverse unità produttive situate in luoghi diversi⁴.

Gli indicatori di performance si dimostrano, però, inadeguati per una serie di motivi: si focalizzano sugli input e sui processi di produzione, dando poche informazioni sugli output e sugli obiettivi delle varie organizzazioni; tendono ad essere scelti su basi *ad hoc*, senza che vi sia spesso un ragionevole fondamento economico per includere un particolare indicatore. Non riescono sempre a distinguere fra inefficienza ed effetti degli altri fattori, sia endogeni sia esogeni, che influiscono negativamente sul rendimento dell'organizzazione. Si osserva che, generalmente, gli indici di produttività globale sono da preferirsi rispetto agli indici parziali, in quanto questi ultimi possono risentire del maggior o del minor impiego degli altri fattori impiegati nel processo di produzione, falsificando i giudizi riguardanti l'efficienza dell'organizzazione produttiva. E' anche vero, però, che spesso la presenza di costi congiunti rende difficile la separazione delle quantità di input da imputare alla produzione di un determinato bene o servizio. Inoltre, qualora alcune funzioni siano attribuite *ex novo* ad una determinata organizzazione, oppure siano da queste distaccate, gli indici dinamici di produttività non sarebbero significativi in quanto si verrebbe a confrontare nel tempo una organizzazione che presenta diverse funzioni o diverse attività.

⁴ Si possono teoricamente considerare *confronti nel tempo* fra indici di produttività di una stessa unità produttiva; *confronti nello spazio* fra indici di produttività di unità svolgenti lo stesso tipo di funzioni, ma situate in luoghi diversi; *confronti fra attività similari* fra indici di produttività di attività diverse, ma confrontabili dal punto di vista organizzativo; *confronti rispetto a standards prefissati* fra dati di natura empirica e standard teorici.

L'insoddisfazione per i semplici indicatori di performance descritti ha indotto all'utilizzo di tecniche statistiche e di altre tecniche quantitative. Il risultato è stato lo sviluppo di nuovi metodi di misurazione dell'efficienza basati sul concetto di frontiera: le organizzazioni efficienti sono quelle che operano sulla frontiera dei costi o sulla frontiera di produzione, mentre le organizzazioni inefficienti sono quelle che operano o sotto la frontiera (nel caso della frontiera di produzione) oppure sopra la frontiera (nel caso della frontiera di costo).

L'uso dei *modelli di frontiera* è dovuto all'utilizzo del concetto di funzione di produzione, coerente con la teoria economica di un comportamento di tipo ottimizzante.

Nella teoria microeconomica standard la funzione di produzione costituisce la base per descrivere le relazioni fra i fattori di produzione (*input*) ed il prodotto finale (*output*) di una singola impresa. Si può dire che la funzione di produzione mostra il massimo ammontare di un certo prodotto che può essere ottenuto, a parità dei livelli degli altri output, combinando diverse quantità di input; oppure, alternativamente, descrive il minimo ammontare di un certo input richiesto per raggiungere dati livelli di outputs, a parità degli altri inputs impiegati. Per una data situazione, la funzione di produzione fornisce una descrizione della tecnologia di produzione. La deviazione dalla funzione che descrive la frontiera di produzione può essere interpretata, in modo naturale, come il grado di inefficienza con cui le unità produttive perseguono i loro obiettivi.

Tra i diversi metodi di misurazione che ricostruiscono la frontiera di produzione, l'approccio non parametrico, proposto da Farrell nel 1957, individua la frontiera senza richiedere il calcolo di parametri di una funzione di produzione rilevante per tutte le imprese.

Le procedure di stima e di misurazione dell'efficienza tramite la costruzione delle frontiere di produzione si sono via via affinate, sviluppando una maggiore complessità tecnica, ma anche una maggiore flessibilità e quindi aderenza ai fenomeni indagati.

Concludiamo questo paragrafo accennando ad una tecnica che, basandosi sul citato lavoro di Farrell, permette la misurazione dell'efficienza di imprese caratterizzate da una struttura molteplice di input e di output. Ci riferiamo alla *data envelopment analysis* (DEA), presentata originariamente in Charnes-Cooper-Rhodes (1978), che costituisce una tecnica utilizzabile per misurare l'efficienza di unità decisionali (quali ad esempio scuole, ospedali, dipartimenti pubblici) che perseguono molteplici obiettivi e in cui la presenza di una pluralità di input e di output rende difficile la costruzione di una misura di efficienza e quindi il confronto fra le unità stesse.

Il modello impiegato per la valutazione dell'efficienza è basato sulla formulazione di un problema di programmazione matematica e si è dimostrato un metodo avente una grande forza

ed applicabilità, considerati gli oltre 100 articoli sulla DEA apparsi nei circa 20 anni trascorsi dal primo contributo (cfr. Seiford, 1994) e considerati gli ulteriori aggiornamenti del metodo, in modo da includere diversi approcci di valutazione della performance di diverse unità decisionali.

Utilizzando il modello DEA, se la misura dell'efficienza di una unità decisionale sottoposta ad indagine risulta uguale ad uno, l'organizzazione può essere considerata efficiente relativamente alle altre, se invece risulta minore di uno, essa può essere considerata inefficiente, poiché ne esistono altre che producono gli stessi output con quantità inferiori di input (oppure producono maggiori quantità di outputs con le stesse quantità di inputs).

E' importante osservare che, sebbene il modello DEA eviti il problema di scegliere uno stesso insieme di pesi di ponderazione per gli input e per gli output di unità decisionali diverse, rimane comunque il problema di selezionare in modo opportuno quali input e quali output inserire nel procedimento di analisi, per cui si ritorna ancora una volta al problema della difficoltà dell'identificazione e della misurazione dei fattori produttivi e dei risultati finali per particolari tipi di organizzazioni che non rientrano tipicamente all'interno della categoria tradizionale delle imprese di produzione.

2.3 *La valutazione dell'efficienza e dell'efficacia nel settore non profit*

Nel caso delle organizzazioni operanti nel terzo settore il problema della valutazione dell'efficienza e dell'efficacia costituisce una questione molto delicata, date le peculiarità del terzo settore. Le tradizionali metodologie non sono direttamente applicabili e richiedono opportune considerazioni ed adattamenti.

Se la rigorosità della metodologia quantitativa è uno dei pregi dei modelli di ottimizzazione, si deve tuttavia tener conto della circostanza che, poiché essi si fondano sulle ipotesi neoclassiche della teoria microeconomica della produzione (per cui il luogo di punti ritenuti efficienti vengono individuati in base alle ipotesi di massimizzazione dei profitti o di minimizzazione dei costi), la loro applicazione alle strutture operanti nel terzo settore può intendersi ipotizzando un comportamento ottimizzante, pur sottoposto a condizionamenti di varia natura.

I criteri di efficienza ricordati in precedenza sono interni ad un modello neoclassico di impresa concorrenziale e perdono quindi la loro significatività sia qualora si considerino quei casi di fallimento dei meccanismi allocativi concorrenziali in cui si rende necessario l'intervento di imprese pubbliche, sia nel caso in cui si vogliano riferire i medesimi concetti alle organizzazioni *non-profit*, per le quali non esiste una grandezza di riferimento, come il

profitto o una qualche altra misura riassuntiva della performance, che debba essere massimizzata.

L'analisi di situazioni mosse da meccanismi diversi da quelli concorrenziali conduce necessariamente a dover scindere le valutazioni private dell'attività economica dalle valutazioni sociali, avanzando perplessità sull'uso dei criteri privati di efficienza e di misurazione della stessa.

I concetti di efficienza tecnica e di efficienza allocativa devono infatti essere reinterpretati, tenendo conto dei vincoli (allocativi o tecnici) che si manifestano qualora la scala produttiva non coincida con quella privata ottima. Si può parlare, in generale, di *efficienza gestionale* considerando la capacità delle organizzazioni *non-profit* di utilizzare combinazioni produttive di minimo costo, subordinatamente ai vincoli di finalità sociale cui le stesse sono sottoposte.

Considerate alcune caratteristiche delle organizzazioni non profit:

- sono imprese multi-obiettivo,
- esistono in generale, delle priorità nel perseguimento degli obiettivi, per cui organizzazioni diverse potrebbero non attribuire lo stesso grado di importanza a ciascun obiettivo,
- gli obiettivi potrebbero non coincidere con gli obiettivi di coloro che finanziano le stesse organizzazioni,

si può dire che quanto più complesso è l'insieme degli obiettivi di un'organizzazione, tanto più difficile è la valutazione dell'efficienza. Il fatto che spesso l'obiettivo delle organizzazioni *non-profit* sia multidimensionale, rende complesso il calcolo di un indicatore globale di performance.

Nel caso degli indicatori di efficienza costruiti per il settore *non-profit* è possibile rinvenire più ragioni che spiegano la loro variabilità, come ad esempio il fatto che diverse organizzazioni *non-profit* presentano diversi valori degli indici proprio perché stanno perseguendo diversi obiettivi; inoltre, anche a parità di obiettivi, le diverse necessità delle aree confrontate fanno sì che le risorse necessarie per raggiungere un certo livello standard di servizio possano variare considerevolmente; le organizzazioni *non-profit* potrebbero scontrarsi con prezzi differenti; le diverse organizzazioni potrebbero usare le loro risorse con diversi livelli di competenza manageriale.

In Borgonovi (1996) si fa riferimento ad un concetto di efficienza considerata da un punto di vista operativo e cioè considerando il funzionamento interno del sistema operativo, inteso come sequenza delle operazioni compiute dalle persone in un sistema organizzato che, nelle organizzazioni *non-profit* spesso è centrato non su fattori di razionalità tecnica e formale,

ma sull'esaltazione del ruolo e della soggettività delle persone. L'efficienza può essere perseguita tramite la valorizzazione delle differenze fra le persone e della qualità delle relazioni intersoggettive.

Anche nel caso delle organizzazioni *non-profit*, comunque, ciò che occorre per misurare l'efficienza delle organizzazioni è il riferimento a qualche soluzione giudicata ottimale, cui rapportare la situazione concreta di singole imprese.

E' possibile costruire indicatori di efficienza globale tali da permettere un confronto fra le diverse unità produttive solo se i prodotti e i fattori impiegati possiedono la caratteristica di essere identificabili, misurabili ed omogenei tra loro (Angeloni-Fiorentini, 1996). Se da un lato il problema della eterogeneità degli input e degli output potrebbe essere superato esprimendo le variabili in termini monetari, dall'altro, un problema che rimane di difficile soluzione è la valutazione della qualità dei servizi erogati: differenze qualitative dell'output delle unità produttive rendono privo di significato un confronto dell'attività che non si basi su qualche scala di valori qualitativi. Inoltre, se si volesse realizzare un'analisi di frontiera basata sui costi, si incorrerebbe nel problema della non completa possibilità di rilevazione delle varie tipologie di costo data la non obbligatorietà della stesura del bilancio di esercizio per molte organizzazioni.

3. Un approccio multidimensionale per la valutazione dell'attività delle organizzazioni non profit

Mancando una completa regolamentazione civilistica in materia di organizzazioni *non-profit*, il quadro di riferimento istituzionale è basato sul decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460, che regola la disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS). Anche se le ONLUS costituiscono un sottoinsieme delle organizzazioni *non-profit* è possibile richiedere alle organizzazioni operanti nel terzo settore di rispettare alcune condizioni previste dal decreto sopracitato al fine di rendere possibile la valutazione della meritorietà rispetto alle tre dimensioni fondamentali:

- la trasparenza verso il pubblico
- l'utilizzo delle risorse
- i risultati

Ci riferiamo innanzitutto all'obbligatorietà della stesura del bilancio o del rendiconto annuale e di altri obblighi contabili previsti dagli art. 10 e 25 del decreto.

Un elemento importante nella vita delle organizzazioni *non-profit* è costituito dal reperimento di fondi e di contributi esterni che permettono alle stesse organizzazioni di

perseguire le proprie finalità statutarie in termini di pubblica utilità. Qualunque siano le attività istituzionali che caratterizzano le organizzazioni del terzo settore, è importante che queste misurino con chiarezza e trasparenza la propria efficienza nella raccolta dei finanziamenti.

La valutazione della meritorietà delle organizzazioni *non profit* richiede quindi l'elaborazione di misure in grado di segnalare con continuità se l'azienda opera nel rispetto dell'efficienza e quindi in grado di valutare se l'organizzazione fa un uso razionale delle risorse disponibili e se e in quale misura riesce a valorizzare le risorse impegnate.

Le norme relative alle organizzazioni non lucrative di utilità sociale prevedono un sistema informativo che faciliti la trasparenza. Infatti uno degli strumenti attraverso il quale le organizzazioni *non-profit* perseguono l'obiettivo della trasparenza è il bilancio annuale che, se redatto secondo criteri di prudenza, chiarezza e precisione e dotato di opportuna e articolata relazione gestionale, rappresenta una forte garanzia non solo a favore di gestori e amministratori, ma anche a favore di donatori e finanziatori che possono controllare l'andamento dell'attività dell'ente e il suo potenziale sviluppo. La stesura periodica del bilancio d'esercizio costituisce quindi, dal punto di vista dell'organizzazione *non-profit*, uno strumento di *fund-raising* (Petrucci, 1998) e dal punto di vista dell'ente finanziatore uno strumento di controllo dell'efficienza dell'allocazione delle risorse finanziarie.

Alcune caratteristiche che devono possedere le organizzazioni *non-profit* affinché siano giudicate meritevoli di ricevere finanziamenti e donazioni, dal punto di vista dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, sono ben evidenziate nella realtà americana, che assicura ampio spazio all'attività di erogazione di finanziamenti delle fondazioni comunitarie (Casadei-Gamba, 1997 e 1998).

Per permettere di effettuare una scelta *saggia*, a coloro che intendono dare un contributo ad un'organizzazione *non-profit*, alcuni centri specializzati americani hanno elaborato dei criteri standard di valutazione che riguardano, in generale, la responsabilità verso il pubblico, l'uso dei fondi, i materiali di informazione e di richiesta, l'attività di *fund-raising* e la gestione⁵.

In particolare l'obiettivo della trasparenza viene perseguito seguendo una serie di regole standardizzate (Petrucci, 1997):

- 1 le organizzazioni devono esibire su richiesta un rapporto che deve essere aggiornato annualmente e deve illustrare gli scopi dell'organizzazione, le attività e i risultati ottenuti, le

⁵ Si rimanda a Council of Better Business Bureaus (CBBB, 1998), New York Philanthropic Advisory Service (NYPAS, 1998), National Charities Information Bureau (1998), National Society of Fund Raising Executives (NSFRE, 1998), Internet Nonprofit Center (1998), Charitable Choice (1998).

informazioni sulla struttura dell'organizzazione e sul consiglio di amministrazione, nonché informazioni riguardanti le attività finanziarie;

- 2 le organizzazioni devono esibire, a richiesta, il bilancio annuale completo, che deve illustrare lo stato e le attività finanziarie dell'organizzazione e deve essere redatto secondo i normali principi contabili;
- 3 il bilancio delle organizzazioni deve riportare le informazioni riguardanti le principali categorie di donazioni ed altre entrate, le spese divise per categorie che corrispondano alla descrizione dei principali programmi e attività contenuti nel bilancio annuale, una presentazione dettagliata di tutte le spese sostenute per *fund-raising*;
- 4 le organizzazioni le cui entrate provengono in gran parte da attività di *fund-raising* di enti controllati o affiliati, devono esibire su richiesta il resoconto specifico di tutti i fondi ricevuti e dei relativi costi di *fund-raising* per ogni singola entrata.

Per quanto riguarda la valutazione della meritorietà in relazione ai risultati ottenuti, è opportuno distinguere la valutazione quantitativa dei risultati da quella qualitativa. In base all'aspetto meramente quantitativo è possibile a volte quantificare il risultato ottenuto dalle organizzazioni *non-profit* in termini del numero complessivo di soggetti che hanno fruito del servizio oppure in termini del numero complessivo di iniziative pubbliche realizzate. Più complessa, ma anche più significativa, si presenta la valutazione qualitativa dei risultati che, almeno per quanto riguarda le organizzazioni erogatrici di servizi alla persona di pubblica utilità, comporta una valutazione approfondita delle relazioni fra stato iniziale e stato finale dell'utente, in termini di benessere raggiunto, per vedere l'effettivo miglioramento intervenuto nella produzione o nell'erogazione del servizio agli utenti finali (Vittadini-Favaro, 1997).

Il metodo più comune utilizzato per valutare la qualità nelle aziende si basa, attualmente, sulle norme ISO 9000 e oggi si sta diffondendo la tendenza ad estendere la normativa ISO 9004-2 del 1991, che riguarda l'applicazione dei principi di qualità alle organizzazioni di servizi. Utilizzare la norma ISO 9004-2 potrebbe risultare vantaggioso per alcune aree del terzo settore (come associazioni e federazioni), ma si rivela insufficiente per altre (come le organizzazioni erogatrici di servizi di pubblica utilità alla persona), soprattutto perché la norma considerata è impostata in modo da favorire l'introduzione e il mantenimento del sistema qualità e non si occupa di stabilire dei criteri di valutazione della performance (Barbarino-Leonardi, 1997, Vittadini-Favaro, 1997).

Se si vuole quindi valutare la performance delle organizzazioni *non-profit*, è opportuno impiegare alcuni indicatori che tengano conto dei molteplici aspetti relativi all'attività delle organizzazioni in questione, come ad esempio un indicatore di autonomia patrimoniale

(costruito come il rapporto fra le attività desunte dallo stato patrimoniale e le spese totali), un indicatore delle spese relative al *fund-raising* (costruito come il rapporto fra le spese sostenute per ottenere le donazioni ed i proventi complessivamente imputabili a queste ultime), un indicatore delle spese relative alle attività istituzionali (costruito come la percentuale delle spese sostenute per le attività strettamente istituzionali), un indicatore della persistenza delle perdite di esercizio, per cui si ritiene opportuno escludere dai finanziamenti quelle organizzazioni che hanno riportato a bilancio perdite per oltre tre anni consecutivi (Fiorentini, 1996) ed alcuni indicatori relativi ai risultati ottenuti (costruiti ad esempio in base al numero di fruitori del servizio ed al numero di iniziative pubbliche realizzate).

4. Criteri di selezione dei progetti e sistemi di ripartizione dei fondi disponibili

Ci poniamo ora l'obiettivo di riorganizzare alcune considerazioni fatte nei paragrafi precedenti in modo da pervenire ad uno schema che descriva sia le diverse fasi decisionali inerenti il meccanismo di erogazione dei finanziamenti di una fondazione bancaria, sia il processo di selezione delle unità da sussidiare.

Occorre precisare che l'ente finanziatore può erogare i finanziamenti alle organizzazioni *non-profit* senza vincoli di destinazione dei fondi, oppure può assegnare i finanziamenti alle organizzazioni al fine di promuovere specifici progetti. Nel primo caso (*erogazione non vincolata*) il processo decisionale che coinvolge l'ente finanziatore è rivolto unicamente a valutare la meritorietà delle organizzazioni che richiedono i finanziamenti. Nel secondo caso (*erogazione vincolata ai progetti*) diventa importante la fissazione di criteri in base ai quali valutare la meritorietà non solo delle organizzazioni che richiedono i finanziamenti, ma anche dei singoli progetti presentati.

Tale paragrafo si propone di approfondire l'analisi del processo di erogazione dei finanziamenti da parte della fondazione bancaria, nel caso in cui tale processo sia *vincolato* alla realizzazione di specifici progetti o iniziative presentati da organizzazioni *non profit*.

Si vuole pervenire ad una selezione dei progetti che saranno finanziati che tenga conto:

- delle caratteristiche dell'attività dei soggetti richiedenti,
- delle caratteristiche del progetto proposto,
- delle finalità statutarie della fondazione bancaria,
- delle preferenze della fondazione bancaria.

4.1 Il meccanismo di selezione

Il meccanismo di selezione dei progetti da finanziare avviene attraverso fasi successive che, partendo dall'individuazione dei soggetti richiedenti (attuata tramite bando di concorso), restringono via via l'insieme iniziale dei progetti presentati arrivando ad individuare dapprima l'insieme dei progetti ammessi a concorrere alla formazione di una graduatoria e, successivamente, l'insieme dei progetti che riceveranno i finanziamenti (*vincitori*).

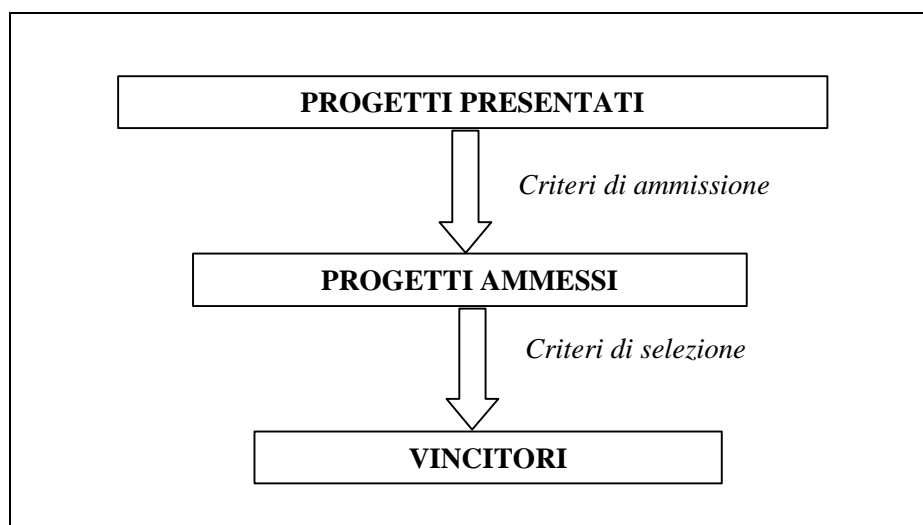
Tra i meccanismi di selezione possibili, possiamo citare i seguenti esempi:

- I Riparto per progetto
- II Riparto per settore e poi per progetto
- III Riparto per area geografica e poi per progetto
- IV Riparto per settore, poi per area geografica ed infine per progetto

Le figure 1-4 rappresentano in modo schematico, con riferimento alle alternative I-IV, le successive fasi che conducono alla selezione dei progetti ritenuti meritevoli di ricevere i finanziamenti. In tutte le alternative lo schema di ripartizione parte dalla popolazione dei *progetti presentati* individuata tramite le domande pervenute all'ente finanziatore in seguito al bando di concorso. Inoltre, in tutte le alternative la fase di ammissione/esclusione individua il sottoinsieme dei progetti che vengono *ammessi* a partecipare alla formazione di una graduatoria finale. Le diverse alternative si differenziano invece per il modo in cui i progetti vincitori vengono scelti all'interno dell'insieme dei progetti ammessi.

Nell'alternativa I i progetti ammessi vengono immediatamente ordinati in base al grado di soddisfacimento di alcuni criteri di selezione e i progetti da finanziare (*vincitori*) vengono scelti in base alla posizione occupata nella graduatoria immediatamente costituita. In questa ipotesi il grado di soddisfacimento dei criteri prescelti può essere effettuato mediante un sistema di pesi (*punteggi*) basato su alcune caratteristiche riguardanti sia il progetto presentato che il soggetto richiedente (ad es. settore di intervento, area geografica, tipologia istituzionale) (figura 1).

Figura 1 - Esempio di riparto per progetto



Nelle altre alternative, l'ordinamento dei progetti ammessi e quindi la scelta dei progetti *vincitori*, viene effettuato solo in seguito alla ripartizione dei finanziamenti per settore (alternativa II), per area geografica (alternativa III), oppure per entrambi (alternativa IV). In questi casi è necessario definire preliminarmente la griglia di settori o di aree geografiche di interesse, con le quote di ripartizione dei fondi disponibili a questi associate.

Figura 2 - Esempio di riparto per settore e poi per progetto

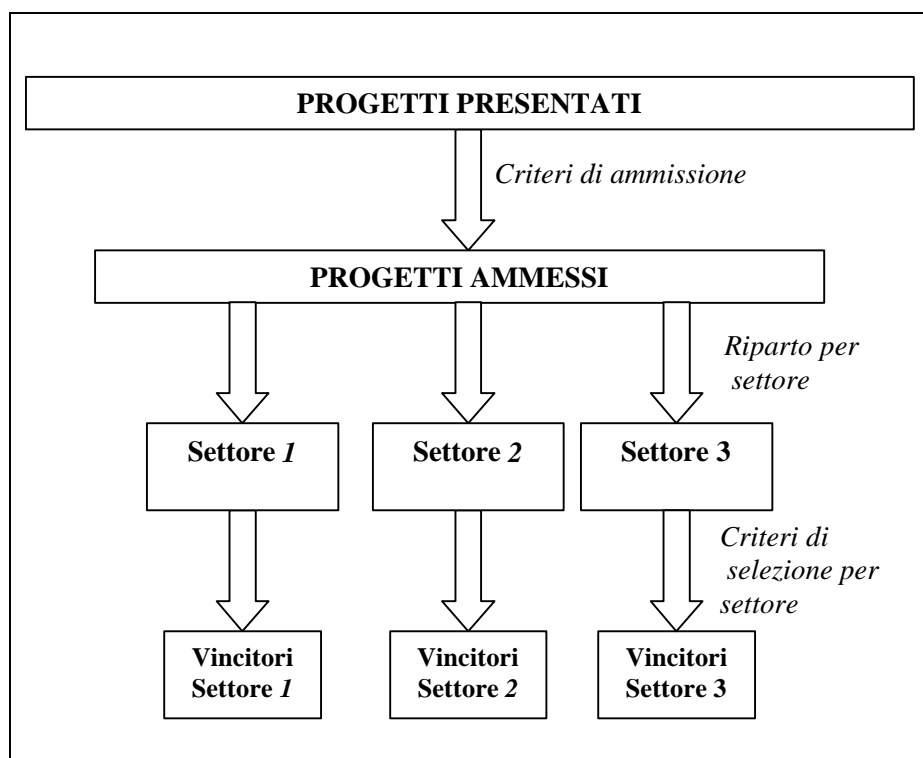


Figura 3 - Esempio di riparto per area e poi per progetto

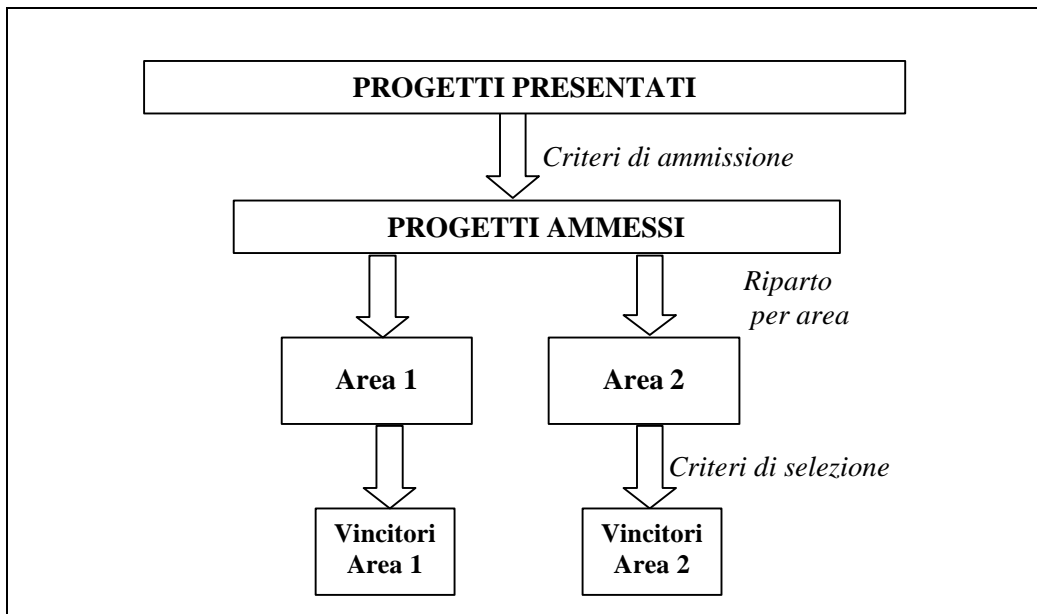
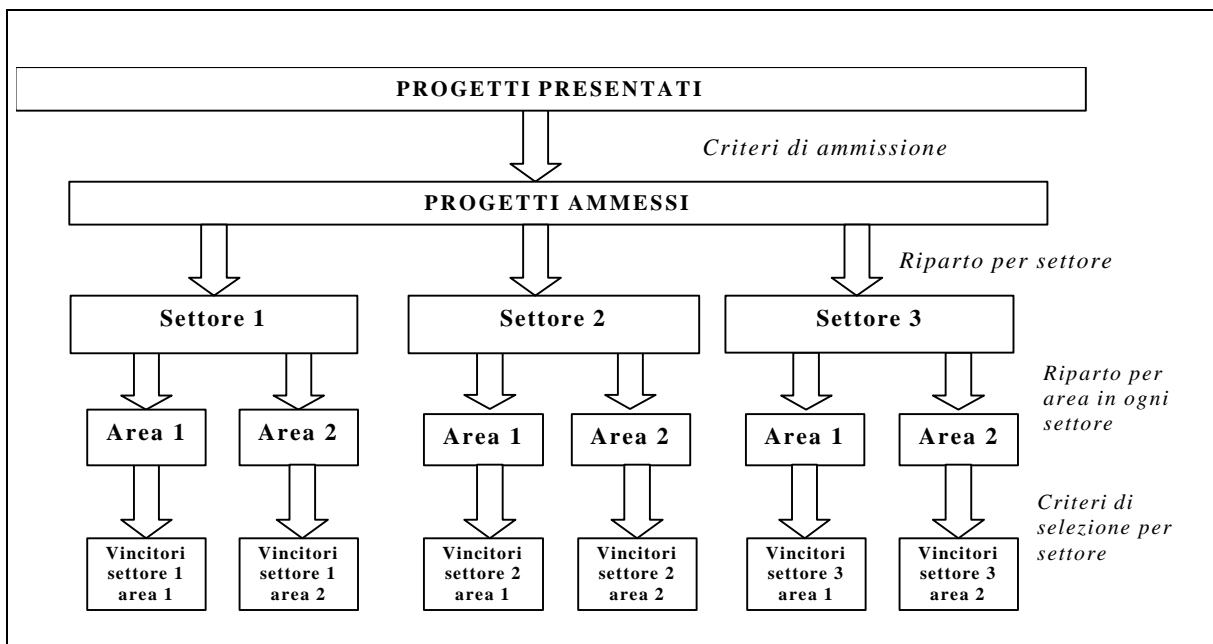


Figura 4 - Esempio di riparto per settore, poi per area e infine per progetto



Di conseguenza il numero e la complessità delle fasi in cui può essere suddiviso il processo di selezione dei progetti da finanziare varia a seconda del tipo di alternativa scelta e tale decisione a priori riflette le preferenze dell'ente finanziatore. E' da notare che le situazioni appena illustrate nelle alternative I-IV non sono esaustive dei possibili processi di selezione dei progetti da finanziare. Si potrebbero indicare altre situazioni che inseriscono a livelli diversi la manifestazione delle preferenze dell'ente finanziatore.

4.2 Un possibile schema di ripartizione per settore e per progetto

A fini esemplificativi, tenuto conto anche delle esperienze maturate negli ultimi anni dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Venezia, si descrive più in dettaglio un possibile schema di ripartizione per settore e poi per progetto, come definito dall'alternativa II.

In questa ipotesi, le fasi in cui è possibile suddividere il processo di selezione per arrivare alla scelta dei progetti da finanziare sono le seguenti:

- Fase A: individuazione dell'insieme dei progetti ammessi
- Fase B: ripartizione dei finanziamenti per settore
- Fase C: costruzione di un ordinamento (graduatoria) per settore
- Fase D: scelta dei progetti vincitori

4.2.1 Fase A: individuazione dell'insieme dei progetti ammessi

Tale fase si propone di identificare, a partire dalla totalità delle richieste pervenute, i progetti da escludere dalla formazione della graduatoria e quindi identificare in via complementare, i progetti ammessi a concorrere alla formazione di un ordinamento finale da cui poi scegliere i progetti che riceveranno i finanziamenti.

Caratteristica di tale fase è che essa non dà luogo a nessun ordinamento delle richieste, ma determina solo l'ingresso (e il non ingresso) nella fase successiva.

I criteri in base ai quali giudicare l'ammissione/esclusione vengono suddivisi in criteri *generali*, criteri *discrezionali* e *criteri formali*, a seconda che si basino su elementi oggettivi, oppure su elementi che riflettono le preferenze dell'ente finanziatore, oppure su elementi di natura formale. Inoltre sia i criteri generali che i criteri discrezionali riguardano sia l'attività del soggetto richiedente che il progetto proposto.

All'interno dei criteri generali che riguardano il soggetto richiedente (A.1.1. della figura 5) includiamo la dimensione istituzionale e la trasparenza verso il pubblico (v. paragrafo 3).

Per quanto riguarda la dimensione istituzionale, a determinare l'ammissione alla graduatoria concorre il perseguimento di un'attività prevalente del soggetto rientrante fra le seguenti:

- a) assistenza sociale e socio-sanitaria,
- b) assistenza sanitaria,
- c) beneficenza,
- d) istruzione,
- e) formazione,

- f) sport dilettantistico,
- g) tutela, promozione e valorizzazione delle cose di interesse artistico e storico,
- h) tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente,
- i) promozione della cultura e dell'arte,
- j) tutela dei diritti civili,
- k) ricerca scientifica.

Ulteriori parametri di giudizio possono derivare dal rispetto della regolamentazione civilistica riguardante le organizzazioni senza scopo di lucro, indipendentemente dal fatto che le organizzazioni richiedenti siano state riconosciute formalmente ONLUS. Tali parametri riguardano la distribuzione degli utili e degli avanzi di gestione, la devoluzione del patrimonio nel caso di scioglimento, gli obblighi contabili.

E' ragionevole infatti ritenere che i fondi da erogare per gli «interventi di assistenza, beneficenza e pubblica utilità» siano effettivamente devoluti ad organizzazioni che non hanno scopo di lucro, che svolgono un'attività che sia di assistenza o di beneficenza e che si espliciti nel settore dell'istruzione o in quello della formazione oppure per la promozione della cultura. D'altra parte, come visto al paragrafo precedente, è pure ragionevole richiedere che queste stesse organizzazioni soddisfino la condizione minima di trasparenza, vale a dire la redazione del bilancio d'esercizio (criterio A.1.1.2). Tale adempimento è peraltro già richiesto dalla regolamentazione civilistica appena richiamata.

Se i criteri generali riflettono le preferenze dell'ente finanziatore nei limiti delle argomentazioni del rispetto delle regole civilistiche sopra richiamate, i *criteri discrezionali* sono invece quei criteri che determinano l'ammissione che maggiormente riflettono le preferenze dell'ente finanziatore, sia per quanto riguarda il soggetto richiedente sia per quanto riguarda il progetto presentato.

Il criterio della tipologia istituzionale serve a discriminare tra i soggetti richiedenti in relazione alla forma giuridica adottata (criterio A.2.1.1). Tra i soggetti ammessi in base alla dimensione istituzionale sopra richiamata (per cui sono già escluse ad esempio le società commerciali), è possibile selezionare delle categorie particolari (ad esempio le fondazioni) o includere ulteriori soggetti meno strutturati giuridicamente (ad esempio le parrocchie).

La scelta dell'area geografica di intervento, sia per quanto riguarda il soggetto richiedente (criterio A.2.1.2) che il progetto (criterio A.2.2.1), è un altro importante criterio discrezionale a disposizione dell'ente erogatore, in quanto permette di attuare una politica territoriale degli interventi.

Un semplice criterio di esclusione deriva inoltre dalla definizione di un numero massimo di progetti presentati (criterio A.2.1.3) e di un ammontare massimo complessivo di finanziamento richiesto da un singolo richiedente (criterio A.2.1.4). L'ente erogatore può anche definire dei criteri di esclusione basati sull'opportunità di privilegiare o penalizzare organizzazioni che hanno già ricevuto finanziamenti nel recente passato (criterio A.2.1.5).

Figura 5 - Fase A: Individuazione dell'insieme dei progetti ammessi

<i>Descrizione dei criteri di ammissione/esclusione</i>	
A.1.	CRITERI GENERALI
A.1.1.	<i>Criteri generali che riguardano il soggetto richiedente</i>
A.1.1.1.	Dimensione istituzionale
A.1.1.2.	Trasparenza verso il pubblico
A.1.2.	<i>Criteri generali che riguardano il progetto</i>
A.1.2.1.	Settore di intervento
A.1.2.2.	Redazione di un piano finanziario dell'iniziativa
A.2.	CRITERI DISCREZIONALI
A.2.1.	<i>Criteri discrezionali che riguardano il soggetto richiedente</i>
A.2.1.1.	Tipologia istituzionale
A.2.1.2.	Area geografica
A.2.1.3.	Numero massimo di progetti per soggetto proponente
A.2.1.4.	Ammontare massimo di finanziamento richiesto
A.2.1.5.	Finanziamenti precedenti
A.2.2.	<i>Criteri discrezionali che riguardano il progetto</i>
A.2.2.1.	Area geografica
A.2.2.2.	Ammontare massimo di finanziamento richiesto
A.2.2.3.	Coerenza tra obiettivi e risorse
A.2.2.4.	Quota di cofinanziamento
A.2.2.5.	Collocazione temporale (durata/periodo di attuazione)
A.3.	CRITERI FORMALI
A.3.1.	<i>Presentazione entro i termini</i>
A.3.2.	<i>Presentazione della documentazione prevista</i>
A.3.3.	<i>Conformità allo schema di domanda predisposto</i>
<i>Risultato della fase A: insieme dei PROGETTI AMMESSI</i>	

Analogamente, per un singolo progetto si richiede il rispetto di un tetto massimo in termini di finanziamento (criterio A.2.2.2). Inoltre adottando una logica di cofinanziamento delle iniziative, per escludere casi di finanziamento totale da parte della fondazione, si prevede una quota percentuale massima di finanziamento rispetto al costo totale del progetto (criterio A.2.2.4). Tali informazioni devono essere reperibili dal piano finanziario.

In relazione all'attuazione dell'iniziativa è possibile discriminare con riferimento alla durata complessiva e al periodo di svolgimento, se diverso dall'anno di riferimento del bando (criterio A.2.2.5). Ad esempio, potrebbe essere escluso il finanziamento di attività che hanno già avuto compimento prima della scadenza del bando.

Infine i criteri di natura *formale* (criteri A.3) riassumono una serie di adempimenti che il richiedente deve rispettare per mettere in grado l'ente erogatore di raccogliere le informazioni necessarie alla procedura di selezione. Senza pretendere di esaurire l'elenco, fanno parte dei criteri formali: il rispetto dei termini di presentazione della domanda; la presentazione dello statuto, del bilancio, del piano finanziario del progetto; la descrizione del progetto.

4.2.2 *Fase B: ripartizione dei finanziamenti per settore*

La fase B del meccanismo di selezione, la *ripartizione dei finanziamenti per settore*, individua a priori, da parte della fondazione bancaria, l'ammontare del finanziamento totale da destinare a ciascun settore di intervento. Di conseguenza, l'insieme dei progetti ammessi viene ripartito assegnando ciascun progetto al settore di appartenenza.

Si è già potuto osservare come, in alternativa alla fissazione a priori dello stanziamento finanziario a favore di ciascun settore di intervento, sia possibile adottare un metodo di fissazione dei pesi che tenga conto dell'importanza che la fondazione attribuisce a ciascun settore di intervento od area geografica. Questo potrebbe avvenire in uno schema di selezione dei progetti da finanziare del tipo descritto dall'alternativa I, al paragrafo 4.1, in cui *ex post*, e cioè una volta costruita la graduatoria finale per i soggetti ammessi, si devolvono i finanziamenti utilizzando un sistema di punteggi basato sulle preferenze dell'ente finanziatore in relazione all'area geografica ed ai settori di intervento.

4.2.3 *Fase C: costruzione di un ordinamento (graduatoria) per settore*

La fase successiva del meccanismo di selezione consiste nella costruzione di una graduatoria finale redatta per ciascun settore di intervento sulla base di alcuni criteri di selezione.

Mentre nella fase A una condizione indispensabile al fine dell'ammissione dei progetti consiste nel rispetto simultaneo di tutti i criteri di ammissione, nella fase C appare rilevante non solo il soddisfacimento delle condizioni prestabilite, ma anche l'intensità (o grado) del rispetto di tali condizioni. Inoltre, se nella fase A i criteri di ammissione sono gli stessi indipendentemente dal settore di appartenenza delle organizzazioni che richiedono i finanziamenti, nella fase C i criteri di selezione tengono conto delle peculiarità di ciascun settore di intervento.

La graduatoria finale dei progetti si costruisce per ciascun settore di intervento nel modo seguente: ad ogni criterio viene associata una griglia di punteggi, che va da un valore minimo ad un valore massimo. Le diverse organizzazioni vengono ordinate, per ciascun settore di intervento, in ordine decrescente, in base alla somma dei punteggi complessivamente ottenuta. Per tener conto della possibilità che l'ente finanziatore dia più importanza ad alcuni criteri di selezione rispetto ad altri, è possibile attribuire a ciascun criterio una diversa griglia di punteggio, oppure assegnare ai diversi criteri dei pesi differenziati.

La figura 8 riporta lo schema dei criteri di selezione per un generico settore. I criteri sono suddivisi a seconda che riguardino l'organizzazione che richiede i finanziamenti oppure il progetto presentato.

Fra i criteri di selezione che riguardano il *soggetto* richiedente ne ritroviamo alcuni già considerati a proposito della fase A, come l'area geografica (C.1.1), la tipologia istituzionale (C.1.2), la trasparenza verso il pubblico (C.1.3) e i finanziamenti precedenti (C.1.5). Questa volta, però, assumono rilevanza le singole voci in cui è possibile articolare ciascun criterio ed il punteggio assegnato a ciascuna singola voce dipenderà dalle preferenze dell'ente finanziatore.

Ad esempio, con riferimento al settore delle *funzioni sociali e culturali* e con riferimento al criterio dell'*area geografica*, l'ente finanziatore potrebbe decidere di erogare i finanziamenti preferendo le organizzazioni che operano, ad esempio, nella sua provincia (alle quali sarà assegnato un punteggio massimo), penalizzando invece le organizzazioni che operano al di fuori (alle quali sarà assegnato un punteggio minimo).

Analogamente, tenendo conto del criterio del *finanziamento precedente*, la fondazione bancaria potrebbe avere già escluso (nella fase A) quelle organizzazioni che in un passato relativamente recente hanno già ricevuto finanziamenti dalla fondazione, mentre in questa fase, al fine della costruzione di una graduatoria, potrebbero preferire quelle organizzazioni che non hanno mai ricevuto finanziamenti (punteggio massimo); nulla però vieta alla fondazione di perseguire la politica opposta e cioè di preferire quelle organizzazioni che hanno già ricevuto

finanziamenti in un passato recente, per dare una certa continuità all'intervento della fondazione in determinati settori.

Figura 6 - Fase C: Costruzione di un ordinamento per settore

<p><i>Descrizione dei criteri di selezione</i></p> <p><i>C.1. Criteri che riguardano il soggetto richiedente</i></p> <p>C.1.1. Area geografica</p> <p>C.1.2. Tipologia istituzionale</p> <p>C.1.3. Trasparenza verso il pubblico</p> <p>C.1.4. Valutazione dell'attività: risultati e uso delle risorse</p> <p>C.1.5. Finanziamenti precedenti</p> <p><i>C.2. Criteri che riguardano il progetto</i></p> <p>C.2.1. Sotto-settore di intervento</p> <p>C.2.2. Area geografica</p> <p>C.2.3. Ammontare di finanziamento richiesto</p> <p>C.2.4. Coerenza tra obiettivi e risorse</p> <p>C.2.5. Quota di co-finanziamento</p> <p>C.2.6. Finanziamenti precedenti</p> <p>C.2.7. Collocazione temporale (durata/periodo di attuazione)</p> <p>C.2.8. Ampiezza del territorio interessato</p> <p>C.2.9. Numerosità dei destinatari del progetto</p> <p>C.2.10. Ritorno di immagine per la Fondazione</p> <p style="text-align: center;"><i>Risultato della fase C: Graduatoria dei progetti per settore</i></p>

Tra i criteri di selezione che riguardano i soggetti che richiedono i finanziamenti troviamo il criterio della valutazione dell'attività (C.1.4), teso a valutare la meritorietà delle organizzazioni richiedenti in termini di risultati ottenuti e di utilizzo delle risorse impiegate.

Per quanto riguarda il *progetto* specifico presentato, i criteri di selezione che portano alla determinazione di un ordinamento finale coincidono in parte con quelli visti al par. 4.2, come il criterio dell'area geografica (C.2.2), il criterio dell'ammontare di finanziamento richiesto (C.2.3), il criterio della quota di co-finanziamento (C.2.5), il criterio del finanziamento precedente (C.2.6), il criterio della collocazione temporale del progetto (C.2.7).

Ad esempio la fondazione potrebbe preferire (assegnando il punteggio massimo) quei progetti che coinvolgono una determinata area geografica, che richiedono un finanziamento non superiore ad un certo ammontare stabilito, che vengono co-finanziati (ricevendo finanziamenti anche da altri enti erogatori) ma che non siano stati già finanziati dalla fondazione e che non superino una durata prestabilita.

L'ente erogatore può poi ordinare, per ogni settore di intervento, i progetti in base al criterio del sotto-settore di intervento (C.2.1). Con il criterio della coerenza fra obiettivi e risorse (C.2.4) si vuole verificare che effettivamente le risorse chieste da ciascun progetto siano proporzionate rispetto alle finalità che il progetto si propone di raggiungere. Il criterio dell'ampiezza del territorio interessato dal progetto (C.2.8) ed il criterio della numerosità dei destinatari del progetto (C.2.9) possono invece essere associati alla visibilità che l'ente erogatore viene ad avere qualora finanzia quel determinato progetto. Quindi assegnare pesi maggiori a quei progetti che coinvolgono un ampio territorio o che si rivolgono ad un numero maggiore di persone significa attuare una politica di massimizzazione della visibilità della fondazione all'interno della comunità locale.

Una finalità simile è poi perseguita con il criterio C.2.10, che mira a valutare, per ciascun progetto, il ritorno in termini di immagine che la fondazione ottiene se finanzia quella determinata iniziativa; da osservare che l'immagine dell'ente finanziatore può essere associata non solamente all'ampiezza del territorio o al numero di destinatari del progetto, ma anche alla tipologia del progetto finanziato che può riflettere o meno le preferenze della collettività territoriale.

4.2.4 Fase D: scelta dei progetti vincitori e del finanziamento da assegnare

Dopo aver determinato il punteggio complessivamente ottenuto da ciascun progetto, come risultato della fase C, e costruita una graduatoria finale a partire da tali punteggi, si pone il problema di scegliere i progetti che riceveranno i finanziamenti e, contemporaneamente, di decidere l'ammontare di finanziamento erogato per ciascun progetto.

Un vincolo ovvio imposto ai meccanismi di assegnazione dei finanziamenti ai progetti è dato dall'ammontare complessivo di fondi a disposizione di ciascun settore di intervento.

E' possibile distinguere tra sistemi di distribuzione dei finanziamenti che assegnano ad un progetto una quota fissa del finanziamento richiesto e sistemi che assegnano delle quote variabili condizionate dalla disponibilità di fondi.

Nel primo caso (*sistema a quote di finanziamento fisse*) per ciascun settore di intervento si eroga il finanziamento al progetto che ha ottenuto la prima posizione nella graduatoria, poi si passa al progetto in seconda posizione e si continua scendendo nella graduatoria fino all'esaurimento dei fondi disponibili. Con questo sistema è possibile che alcuni progetti ammessi al riparto non ottengano alcun finanziamento, in quanto i progetti che li precedono in graduatoria hanno assorbito il totale dei fondi disponibili.

Nel secondo caso (*sistema a quote di finanziamento proporzionali*), invece, tutti i progetti ammessi ricevono un finanziamento in quanto si assegna ad ogni progetto una quota di finanziamento proporzionale al rapporto tra la disponibilità di fondi e l'ammontare totale dei finanziamenti richiesti dai progetti ammessi.

In entrambi i sistemi possono essere introdotte delle varianti, tra cui:

- una soglia minima di punteggio per poter ottenere il finanziamento;
- una graduazione della quota di finanziamento in relazione al punteggio ottenuto.

Inoltre, qualora sia stato fissato un ammontare massimo di fondi da erogare per ciascun progetto, i meccanismi sopra riportati sono facilmente modificabili, ammettendo al riparto il progetto considerato per un finanziamento pari al minimo fra l'ammontare massimo di fondi erogabili e l'ammontare del finanziamento richiesto dall'organizzazione.

Nei paragrafi successivi si analizzano alcune funzioni di trasformazione dei punteggi che appaiono interessanti nel caso in cui la quota di finanziamento dei progetti sia graduata in base al punteggio ottenuto. Si combinano poi tali funzioni con i due sistemi di ripartizione (a quote fisse e a quote proporzionali) per ottenere alcuni metodi di ripartizione che a nostro avviso appaiono particolarmente significativi per la loro semplicità di applicazione, pur considerando la molteplicità degli aspetti del problema.

4.3 *Graduazione della quota di finanziamento in relazione al punteggio ottenuto*

Nel caso in cui si utilizzino delle trasformazioni dei punteggi assegnati ai progetti per graduare il finanziamento in base alla loro meritorietà, è necessario definire la funzione che determina tali trasformazioni⁶.

In generale, si tratta di definire una funzione $p(P)$, che associa al punteggio P (compresa tra 0 e un valore massimo P_{max} raggiungibile con i criteri scelti) una quota finanziabile (compresa tra 0 e 1) dell'ammontare richiesto da un progetto.

⁶ Per una trattazione di questo tema nel campo degli interventi assistenziali si veda *Cerea (1996)*.

Tra le possibili forme che la funzione $p(P)$ può assumere consideriamo in dettaglio le seguenti:

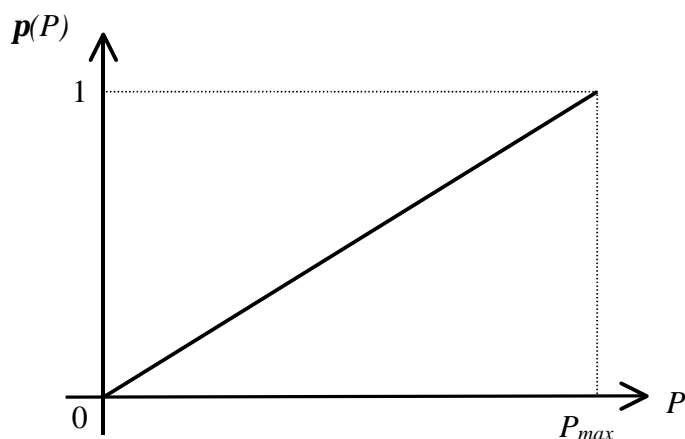
- funzione lineare
- funzione logistica
- funzione a scaglioni (costante a tratti)

Nel caso della funzione lineare, i pesi p sono dati dalla funzione $p(P)$ nel modo seguente (v. fig. 9):

$$(1) \quad p(P) = aP$$

in cui $a = \frac{1}{P_{max}}$. La quota finanziabile risulta quindi proporzionale al punteggio e raggiunge il 100% per i progetti che ottengono il massimo punteggio possibile.

Figura 9 - Funzione lineare



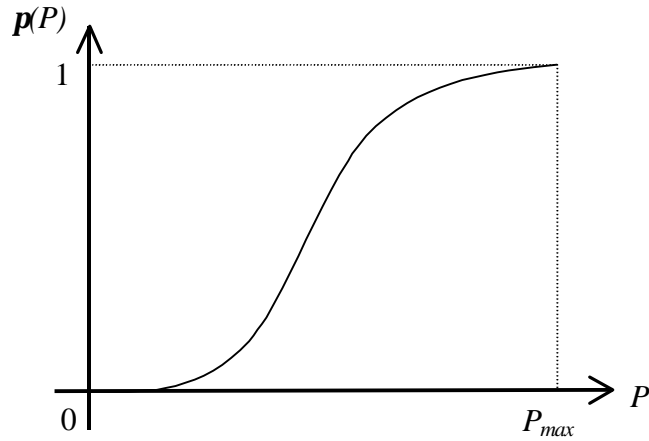
Nel caso della *funzione logistica* si utilizza la seguente formulazione (v. fig. 10):

$$(2) \quad p = a + \frac{(1-a)(1 + e^{-bP_{max}})}{1 + e^{-bP}}$$

in cui a e b sono costanti positive che definiscono la forma della curva⁷.

⁷ Il parametro a definisce il livello minimo (intercetta sulle ordinate), mentre b influisce sulla velocità (pendenza) con cui si passa dal minimo al valore massimo (pari a 1).

Figura 10 - Funzione logistica



Nella particolare formulazione adottata, con la funzione logistica la quota finanziata raggiunge il 100% quando il punteggio del progetto raggiunge il valore massimo P_{max} .

Nel caso della *funzione a scaglioni* si divide il campo di variazione dei punteggi in più scaglioni fissando delle soglie di punteggio (\bar{P}) e stabilendo che per un progetto la quota finanziabile $p(P)$ vari a seconda dello scaglione in cui il progetto ricade.

Si considerino, ad esempio, m scaglioni di punteggio:

<i>Scaglioni</i>	<i>Quota finanziabile</i>
$[\bar{P}_0, \bar{P}_1]$	p_1
$[\bar{P}_1 + 1, \bar{P}_2]$	p_2
...	...
$[\bar{P}_{m-1} + 1, \bar{P}_m]$	p_m

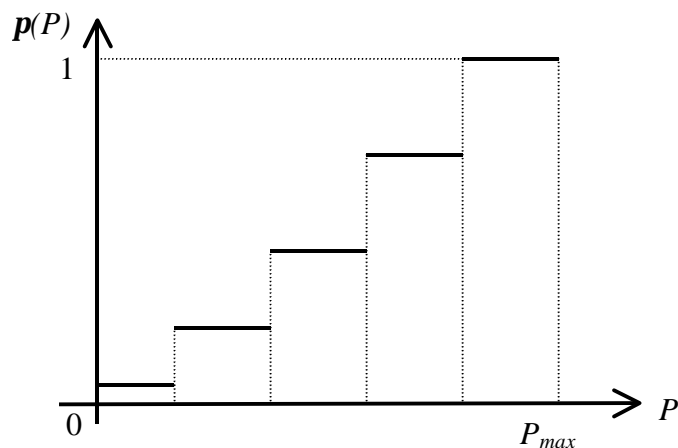
La funzione $p(P)$ è quindi definita da:

$$(3) \quad p(P) = \begin{cases} p_1 & \text{per } \bar{P}_0 \leq P \leq \bar{P}_1 \\ p_2 & \text{per } \bar{P}_1 + 1 \leq P \leq \bar{P}_2 \\ \dots & \dots \\ p_m & \text{per } \bar{P}_{m-1} + 1 \leq P \leq \bar{P}_m \end{cases}$$

Caratteristica di tale metodologia è che una variazione anche marginale del punteggio ottenuto potrebbe far cambiare scaglione al progetto e modificare radicalmente la quota di finanziamento assegnata. E questo avviene, anche se in misura minore, nel caso in cui le soglie

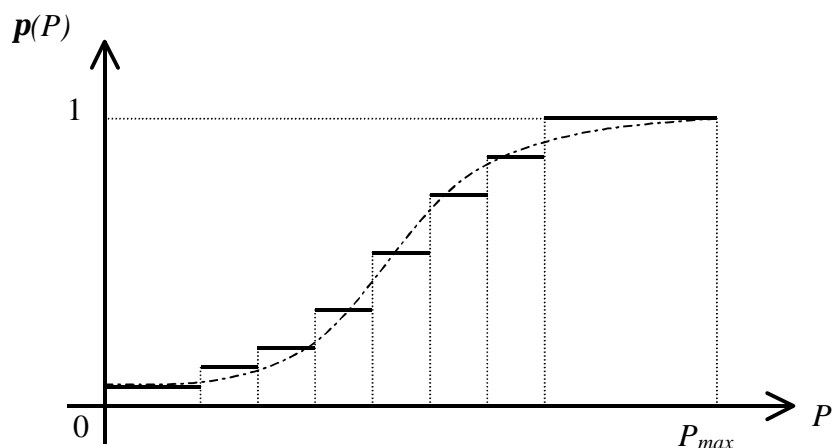
siano numerose. Infatti ad ogni soglia risulta associato un punto di discontinuità in corrispondenza del quale una variazione anche marginale del punteggio ottenuto può modificare l'esito dell'assegnazione.

Figura 11 – Funzione a scaglioni



E' da notare che con una funzione a scaglioni si possono approssimare altre funzioni continue matematicamente più complesse (come la lineare e la logistica), agendo in modo appropriato sulla definizione dei pesi associati ai vari scaglioni (fig. 12).

Figura 12 - Funzione a scaglioni che approssima la funzione logistica



4.4 Determinazione dei finanziamenti per i progetti ammessi

Alcuni sistemi di determinazione dei finanziamenti da assegnare ai progetti ammessi al riparto dei fondi disponibili possono essere costruiti a partire dai due sistemi di distribuzione (a

quote fisse e a quote proporzionali) e delle funzioni di trasformazioni dei punteggi in pesi descritti nei paragrafi precedenti.

Nella descrizione che segue utilizzeremo l'ipotesi di aver già ordinato i progetti in ordine decrescente di punteggio, per cui il progetto denominato P_I ha il punteggio più elevato e il progetto denominato P_j occupa il j -esimo posto nella graduatoria.

4.4.1 Caso D1: Sistema a quote di finanziamento fisse, senza graduazione.

Un sistema a quote di finanziamento fisse tiene conto in modo determinante dell'ordinamento dei progetti individuato dalla graduatoria, per cui si assegnano via via i finanziamenti ai progetti che occupano posizioni in ordine decrescente, fino all'esaurimento dei fondi disponibili. I progetti finanziati possono ricevere una quota (pari o inferiore al 100%) dell'ammontare richiesto.

Una volta ordinati i progetti che sono stati ammessi a partecipare alla ripartizione dei finanziamenti in base alla posizione occupata nella graduatoria⁸, indichiamo con:

- Y fondi totali da distribuire,
- N il numero totale di progetti ammessi alla fase finale,
- X_j l'ammontare di finanziamento richiesto dal progetto che occupa la posizione j
($j=1, \dots, N$),
- F_j il finanziamento assegnato al progetto che occupa la posizione j ($j = 1, \dots, N$),
- \bar{p} quota di finanziamento costante rispetto all'ammontare richiesto ($0 < \bar{p} \leq 1$).

Il finanziamento F_j assegnato al progetto che occupa la posizione j si calcola come segue:

$$(4) \quad F_j = \min \left\{ \bar{p} X_j, Y - \sum_{k=1}^{j-1} \bar{p} X_k \right\}$$

Tutti i progetti ricevono un finanziamento pari a $F_j = \bar{p} X_j$, tranne l'ultimo finanziabile che riceve il valore dato dalla differenza tra i fondi disponibili Y e quanto già assegnato ai progetti con punteggio più elevato. Con questo sistema si finanziano i progetti con punteggio più elevato tra quelli ammessi, mentre si avranno dei casi in cui dei progetti ammessi non ottengono alcun finanziamento. Nel caso in cui $\bar{p} = 1$ i progetti finanziati ottengono l'intero ammontare richiesto:

⁸ Assumiamo per semplicità che non vi siano progetti che occupano la stessa posizione nella graduatoria.

$$(5) \quad F_j = \min \left\{ X_j, Y - \sum_{k=1}^{j-1} X_k \right\}$$

4.4.2 Caso D2: Sistema a quote di finanziamento fisse con funzione a scaglioni

Un'estensione del caso precedente considera la possibilità di utilizzare quote di finanziamento decrescenti al diminuire del punteggio, attraverso una funzione a scaglioni che assegna una quota costante ai progetti che si trovano nello stesso scaglione di punteggio.

Poiché si assegnano i finanziamenti richiesti dai progetti sino all'esaurimento dei fondi, l'erogazione assegnata al progetto j dello scaglione h è:

$$(6) \quad F_j = \min \left\{ \mathbf{p}_h X_j, Y - \sum_{k=1}^{j-1} \mathbf{p}(P_k) X_k \right\} \quad \text{per } P_j \in [\bar{P}_{h-1} + 1, \bar{P}_h] \text{ e con } \mathbf{p}_h = \mathbf{p}(P_j)$$

Anche in questo caso alcuni progetti non sono finanziati in quanto i progetti con punteggi superiori hanno assorbito la totalità dei fondi disponibili. A parità di fondi, rispetto al caso *D1* i progetti ricevono quote di finanziamento che decrescono con il punteggio, lasciando però spazio ad un numero maggiore di progetti finanziati.

4.4.3 Caso D3: Sistema a quote di finanziamento proporzionali con funzione lineare

Nel caso di un sistema a quote di finanziamento proporzionali ciascun progetto ammesso riceve un finanziamento proporzionale al rapporto tra la disponibilità dei fondi e l'ammontare totale dei finanziamenti richiesti.

Nel caso della funzione lineare la quota teorica finanziabile è data dalla (1), per cui

$$\mathbf{p}(P_j) = \mathbf{a}P_j$$

Un primo passo consiste nel calcolo del finanziamento teorico (\hat{F}_j) che un progetto otterrebbe nel caso in cui i fondi a disposizione fossero sufficienti a soddisfare tutte le richieste:

$$(7) \quad \hat{F}_j = \mathbf{p}(P_j) X_j = \mathbf{a}P_j X_j$$

Nel caso in cui i fondi non siano sufficienti occorre riproporzionare i finanziamenti teorici con il rapporto (q) tra i fondi a disposizione (Y) e la somma dei finanziamenti teorici:

$$(8) \quad q = \frac{Y}{\sum_k \hat{F}_k}$$

e poi calcolare il finanziamento da assegnare a ciascun progetto nel rispetto del vincolo di bilancio:

$$(9) \quad F_j = q\hat{F}_j = q\mathbf{a}P_jX_j$$

La quota di finanziamento ottenuta da un progetto rispetto alla richiesta è la seguente:

$$(10) \quad q_j = q\mathbf{a}P_j$$

che risulta proporzionale al punteggio riportato dal progetto.

4.4.4 Caso D4: Sistema a quote di finanziamento proporzionali con funzione a scaglioni

Nel caso di un *sistema a quote di finanziamento proporzionali* associato ad una funzione costante a tratti, la quota teorica finanziabile è data dalla (3), per cui

$$\mathbf{p}(P_j) = \begin{cases} \mathbf{p}_1 & \text{per } \bar{P}_0 \leq P_j \leq \bar{P}_1 \\ \mathbf{p}_2 & \text{per } \bar{P}_1 + 1 \leq P_j \leq \bar{P}_2 \\ \dots & \\ \mathbf{p}_h & \text{per } \bar{P}_{h-1} + 1 \leq P_j \leq \bar{P}_h \\ \dots & \\ \mathbf{p}_m & \text{per } \bar{P}_{m-1} + 1 \leq P_j \leq \bar{P}_m \end{cases}$$

Come nel caso precedente, il primo passo consiste nel calcolo del finanziamento teorico (\hat{F}_j) che un progetto otterrebbe nel caso in cui i fondi a disposizione fossero sufficienti a soddisfare tutte le richieste:

$$(11) \quad \hat{F}_j = \mathbf{p}(P_j)X_j = \mathbf{p}_hX_j \quad \text{per } P_j \in [\bar{P}_{h-1} + 1, \bar{P}_h]$$

La quota di riproporzionamento nel caso in cui i fondi non siano sufficienti rimane quella del caso precedente:

$$(12) \quad q = \frac{Y}{\sum_k \hat{F}_k}$$

mentre il finanziamento da assegnare a ciascun progetto rispettando il vincolo di bilancio risulta:

$$(13) \quad F_j = q\hat{F}_j = q\mathbf{p}_hX_j$$

La quota di finanziamento ottenuta da un progetto rispetto alla richiesta diviene:

$$(14) \quad q_j = q\mathbf{p}_h$$

che risulta proporzionale alla quota teorica assegnata al progetto e rimane costante per tutti i progetti appartenenti allo stesso scaglione.

In appendice è riportato un esempio di applicazione dei criteri sopra descritti, con la specificazione di tutte le fasi, dalla definizione dei criteri di selezione alla definizione dell'ammontare di finanziamento assegnato ai vari progetti.

5. Conclusioni

In questo lavoro sono stati evidenziati i problemi e le possibili soluzioni che si incontrano nel momento in cui una fondazione bancaria si pone il problema di effettuare una selezione dei progetti che le vengono presentati per il finanziamento.

L'importanza di questa impostazione appare sempre più evidente qualora le fondazioni intendano uscire dalla fase dei finanziamenti a pioggia o selezionati in modo non trasparente, come avveniva nel recente passato in cui l'assegnazione di contributi serviva anche, o soprattutto, per rafforzare la politica commerciale dell'impresa bancaria cui facevano riferimento.

Se si rafforza l'esigenza di operare sempre più verso il soddisfacimento dei veri fini statutari, come stanno facendo le fondazioni bancarie più avanzate, allora si impone la necessità di disporre di procedure simili a quelle descritte nel presente lavoro. Tali procedure richiedono una notevole lucidità nel definire le priorità e i criteri di selezione dei progetti e degli enti da finanziare, ma assicurano una trasparenza e una imparzialità nelle decisioni di finanziamento che non possono che accrescere l'autorevolezza e la considerazione della comunità locale nei confronti della fondazione che le attua.

Bibliografia

- Amatucci F. (1999), "Criteri e principi per l'attività di erogazione delle fondazioni di origine bancaria", *Nonprofit*, 3.99, pp. 493-535.
- Angeloni L., Fiorentini G. (1996), "Analisi di efficienza per organizzazioni non profit", in Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A. (a cura di), *Non profit e sistemi di welfare*, NIS, Roma.
- Barbarino F.C., Leonardi E. (1997), *Servizi di qualità – modelli, norme ISO 9000 e strumenti operativi per progettare, gestire e migliorare il servizio nelle imprese, nel settore pubblico e nel non profit*, Il Sole 24 ORE Libri.
- Better Business Bureau (1998), *The Better Business Bureau Central Web Server for U.S. and Canada*, <http://www.bbb.org>.

- Borgonovi E. (1996), "Problemi di gestione ed efficienza", in *Le organizzazioni senza fini di lucro (non profit organizations)*, Congresso Internazionale Grand Hotel des Iles Borromées, Stresa, 26-27 Ottobre 1995, Giuffrè Editore, Milano.
- Casadei B., Gamba A. (1997), "Le Fondazioni Comunitarie - Prima parte: principi fondamentali e cenni storici", Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, *Quaderni di discussione delle fondazioni italiane*, Quaderno n.1.
- Casadei B., Gamba A. (1998), "Le Fondazioni Comunitarie - Seconda parte: struttura e attività", Fondazione Cassa di Risparmio delle Province Lombarde, *Quaderni di discussione delle fondazioni italiane*, Quaderno n.2.
- Cerea G. (1996), "La valutazione della condizione economica e l'accesso alle politiche equitative", in G. Muraro e M. Rey (a cura di) *Ineguaglianza e redistribuzione*, F. Angeli, Milano.
- Charitable Choices (1998), *An easy-to-use guide to more than 200 accountable charities you can support directly, through the Combined Federal Campaign (CFC) or through the DC Area United Way*, <http://www.charitablechoices.org>
- Charnes A., Cooper W.W, Rhodes E. (1978), "Measuring the efficiency of decision making units" in *European Journal of Operational Research*, vol.2/6, pp. 429-444.
- Farrel M.J. (1957), "The measurement of productive efficiency", in *Journal of the Royal Statistical Society*, series A, vol.120, pp.253-266.
- Fiorentini G. (1996), "Criteri per l'allocazione di risorse pubbliche ad organizzazioni non profit", in *Nonprofit*, 4.96, pp. 331 - 353.
- Internet Nonprofit Center (1998), *Library - American Institute of Philanthropy Rating Guide*, <http://www.nonprofits.org/library/grades.html>
- National Charities Information Bureau (1998), *National Charities Information Bureau Home Page*, <http://www.give.org>.
- National Society of Fund Raising Executives (1998), *NSFRE Home Page*, <http://www.nsfre.org>.
- New York Philanthropic Advisory Service (1998), *New York Philanthropic Advisory Service*, <http://www.newyork.bbb.org/reports/nycharity.html>
- Petrucci A. (1997), "Non profit e trasparenza", in *Nonprofit*, 2.97, pp. 235-243
- Petrucci A. (1998), "Il fund raising", in Pettinato S. (a cura di), *Gestire il non profit*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Ranci P., Barbetta G.P. (1996), "Le fondazioni bancarie come strumenti di crescita civile", in *Impresa sociale*, n.25.
- Seiford L. M. (1994), "A DEA Bibliography (1978-1992)", in Charnes A., Cooper W.W., Lewin A. Y., Seiford, L.M., *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Application*, Kluwer Academic Publishers, 1994.
- Vittadini G., Favaro W. (1997), "Controllo di qualità per i servizi di pubblica utilità", in *Nonprofit*, 1.97, pp. 29-37.

Appendice: Un esempio di applicazione

Proponiamo in questo paragrafo un esempio di applicazione del meccanismo di ripartizione dei finanziamenti del tipo *ripartizione per settore e per progetto*, come discusso al paragrafo 4.2.

Supponendo di aver già effettuato la ripartizione dei finanziamenti per settore di intervento, ci concentriamo su un generico settore per il quale si pone il problema di ripartire tra i progetti i fondi ad esso assegnati. Le fasi del processo di selezione che risultano rilevanti sono quindi le fasi che sono state in precedenza indicate come *A*, *C* e *D*. In particolare, con riferimento alla *fase D*, di scelta dei progetti vincitori e dei finanziamenti da assegnare, l'esempio prende in considerazione, al fine di effettuare un confronto, i quattro sistemi di determinazione dei finanziamenti descritti al paragrafo 4.4.

La popolazione iniziale è costituita da 12 progetti, denominati da *A* a *N*, presentati da associazioni, enti, parrocchie. Le organizzazioni richiedenti si differenziano sia nella forma giuridica (tipologie T1-T4), sia per l'area geografica cui si riferiscono (Comune, Provincia, Regione), sia per quanto riguarda il numero di progetti presentati (da 1 a 2) e gli aspetti contabili della loro attività.

I progetti presentati si differenziano invece per il settore di intervento (settori S1-S4), per il finanziamento richiesto (da 30 a 500 ducati), per la durata del progetto (da 6 a 12 mesi). La popolazione richiedente, sia con riferimento ai progetti proposti che con riferimento alle organizzazioni richiedenti, è descritta in dettaglio nella tabella A.1. A parte l'ente *K*, i soggetti richiedenti non hanno ricevuto in passato altri finanziamenti dall'ente erogatore. Non tutti i progetti sono affiancati da un piano finanziario e non tutti presentano il requisito di coerenza fra quanto richiesto e gli obiettivi prefissati.

Le tabelle A.2-A.4, descrivono la fase *A* del meccanismo di selezione. I criteri in base ai quali giudicare l'ammissione dei progetti sono definiti nella tabella A.2. L'ente finanziatore considerato decide, ad esempio, di ammettere quei progetti il cui settore di intervento ricada fra quelli prefissati e che siano stati presentati da organizzazioni con tipologia giuridica prefissata. Ma nello stesso tempo i progetti non devono richiedere più di 5.000 ducati di finanziamento, devono essere coerenti e i soggetti richiedenti non devono aver ottenuto finanziamenti precedenti dallo stesso ente erogatore. I risultati dell'applicazione dei criteri di ammissione alla popolazione iniziale dei progetti sono illustrati nelle tabelle A.3-A.4.

Ricordiamo che nella *fase A* il non soddisfacimento di qualche criterio comporta immediatamente l'esclusione del progetto. Si può quindi osservare che la presenza anche di un solo "no" in corrispondenza di qualche progetto, nella tabella A.3, è associato all'esclusione di quel progetto. La tabella A.4 fornisce, come risultato della prima fase, l'elenco dei progetti che sono stati ammessi a partecipare alla fase successiva e di quelli non ammessi, riportando per questi ultimi i motivi dell'esclusione.

Le tabelle A.5-A.8 descrivono la *fase C* del meccanismo di selezione. I criteri utilizzati al fine di ottenere una graduatoria finale dei progetti vengono definiti nella tabella A.5. Si è deciso di utilizzare il metodo dei punteggi ponderati. A ciascun criterio di selezione viene associata una diversa griglia di punteggi (da 1 a 3 o da 1 a 4)⁹ e pesi diversi al fine di

⁹ La griglia di punteggi che si riferisce a diverse modalità all'interno di uno stesso criterio (ad esempio le modalità *Scarso*, *Sufficiente*, *Buono* per il criterio "ritorno di immagine") riflette l'importanza relativa attribuita loro dall'ente erogatore. Assumendo che le modalità siano ordinate in modo crescente di meritorietà in base alle preferenze dell'ente erogatore, se si vuole attribuire un'importanza doppia a ciascuna modalità rispetto alla precedente la griglia dovrebbe essere del tipo 1, 2, 4, 8, ecc.. Nell'esempio, invece, si è utilizzata una griglia del tipo 1, 2, 3, 4, ... che implica che la seconda modalità sia valutata il doppio della prima, che la terza sia valutata il 50% in più della seconda, che la quarta sia valutata il 33,3% della terza e così via.

rispettare alcune preferenze dell'ente finanziatore riguardo alla rilevanza dei criteri. Nell'esempio si ritiene di preferire, a parità di altre condizioni, i progetti presentati da organizzazioni la cui attività, in termini di risultati e di utilizzo delle risorse, sia giudicata *buona* (nella tabella A.5, in base al criterio C.1.4, il punteggio assegnato è 3, con peso del criterio pari a 3), piuttosto che progetti aventi come area geografica di riferimento il *Comune* (in base al criterio C.2.2, il punteggio assegnato è sempre 3, ma il peso del criterio è uguale a 2).

Applicando i criteri di selezione è possibile calcolare, per ciascun progetto ammesso, il punteggio complessivo che deriva dalla somma dei punteggi dei singoli criteri assoluti e il punteggio ponderato, calcolato sommando i punteggi relativi a ciascun criterio moltiplicati per il ad esso associato. I punteggi sono riportati nelle tabelle A.6-A.7, mentre la tabella A.8 fornisce la graduatoria dei progetti ammessi ordinati in ordine decrescente rispetto al punteggio ponderato conseguito.

Infine, le tabelle A.10-A.13 si riferiscono alla *fase D* del meccanismo di selezione. Si sono applicati i quattro sistemi di assegnazione dei finanziamenti:

- D1: sistema a quote di finanziamento fisse, senza graduazione
- D2: sistema a quote di finanziamento fisse, con funzione a scaglioni
- D3: sistema a quote di finanziamento proporzionali, con funzione lineare
- D4: sistema a quote di finanziamento proporzionali, con funzione a scaglioni

Per ciascun sistema si è calcolato il finanziamento attribuito ai progetti, unitamente alla quota percentuale effettiva di finanziamento. Nell'esempio i fondi complessivi da assegnare sono pari a 8000 ducati. La figura A.11 mostra la diversa ripartizione dei finanziamenti ottenuta applicando i quattro sistemi di assegnazione, pur utilizzando sempre gli stessi punteggi ponderati ottenuti dai progetti.

Come si era già potuto osservare, il sistema D1 è quello che meglio rispetta il grado di meritorietà dei soggetti richiedenti, in quanto vengono finanziati completamente i primi tre progetti della graduatoria (B, D e C). Nello stesso tempo, però, D1 è il sistema a cui corrispondono meno vincitori, cioè il minor numero di progetti che ottengono finanziamenti (B, D, C e H).

Tabella A.1 Popolazione richiedente. Caratteristiche dei soggetti richiedenti e dei progetti e adempimento dei requisiti formali

Nome progetto	Caratteristiche soggetto							Caratteristiche progetto								Requisiti formali		
	Nome soggetto	Dim. istituzionale	Tipologia istituzionale	Bilancio	Area geografica	Numero progetti	Finanz. preced.	Settore	Piano finanz.	Area geografica	Finanz. richiesto	Coerenza	Quota cofin.	Periodo	Durata	Termini	Documentazione	Forma domanda
A	Ass. X	si	T1	si	Comune	2	no	S1	si	Comune	1000	no	100%	si	12	si	si	si
B	Ass. X	si	T1	si	Comune	2	no	S1	si	Comune	2000	si	70%	si	6	si	si	si
C	Ass. Y	si	T1	si	Comune	2	no	S2	si	Comune	1500	si	80%	si	6	si	si	si
D	Ass. Y	si	T1	si	Comune	2	no	S2	si	Comune	300	si	20%	si	8	si	si	si
E	Ass. W	si	T1	si	Comune	1	no	S2	si	Comune	500	si	50%	si	12	si	si	si
F	Ente Z	si	T2	si	Provincia	1	no	S3	no	Provincia	700	si	50%	si	12	si	si	si
G	Ente K	si	T2	si	Provincia	1	si	S1	si	Provincia	800	si	50%	si	12	si	si	si
H	Ente E1	si	T2	si	Provincia	1	no	S2	si	Provincia	5000	si	50%	si	12	si	si	si
I	Ente E2	si	T2	si	Regione	1	no	S3	si	Regione	3500	si	50%	si	12	si	si	si
L	Ente E3	si	T2	si	Provincia	1	no	Non prev.	si	Provincia	100	si	100%	si	12	si	si	si
M	Soc.Sp.V	si	T3	no	Comune	1	no	S1	no	Comune	250	si	75%	si	12	si	si	si
N	Parr.S.Q.	si	T4	si	Regione	1	no	S4	si	Comune	30	si	90%	si	6	si	si	si

Tabella A.2 Fase A - definizione dei criteri di ammissione/esclusione.

Codice criterio	Criterio	
A.1.1.1	Dimensione istituzionale: soggetto senza scopo di lucro	Si/no
A.1.1.2	Trasparenza verso il pubblico: esistenza del bilancio	Si/no
A.1.2.1	Settori di intervento del soggetto ammessi	S1 S2 S3 S4
A.1.2.2	Esistenza del piano finanziario del progetto	Si/no
A.2.1.1	Tipologie istituzionali del soggetto riconosciute	T1 T2 T3 T4
A.2.1.2	Area geografica del soggetto ammessa	Comune Provincia Regione
A.2.1.3	Numero massimo di progetti per soggetto	2
A.2.1.4	Ammontare massimo di finanziamento per soggetto	non utilizzato
A.2.1.5	Assenza di finanziamenti precedenti	si/no
A.2.2.1	Area geografica del progetto ammessa	Comune Provincia Regione
A.2.2.2	Ammontare massimo di finanziamento per progetto	5000 ducati
A.2.2.3	Coerenza tra obiettivi e risorse	si/no
A.2.2.4	Quota massima di cofinanziamento	90%
A.2.2.5	Collocazione temporale: Periodo ammesso Durata massima	si/no 12 mesi
A.3.1	Presentazione entro i termini	si/no
A.3.2	Presentazione della documentazione prevista	si/no
A.3.3	Conformità allo schema di domanda	si/no

Tabella A.3 Fase A - applicazione dei criteri di ammissione/esclusione alla popolazione richiedente

Nome progetto	Caratteristiche soggetto							Caratteristiche progetto								Requisiti formali		
	Nome soggetto	Dim. istituzionale	Tipologia Istituzionale	Bilancio	Area geografica	Numero progetti	Finanz. preced.	Settore	Piano finanz.	Area geografica	Finanz. richiesto	Coerenza	Quota cofin.	Periodo	Durata	Termini	Documentazione	Forma domanda
A	Ass. X	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	no	no	si	si	si	si	si
B	Ass. X	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
C	Ass. Y	si	si	si	si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
D	Ass. Y	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
E	Ass. W	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
F	Ente Z	si	si	si	si	si	si	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
G	Ente K	si	si	si	si	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
H	Ente E1	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
I	Ente E2	Si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
L	Ente E3	Si	Si	si	si	si	si	no	si	si	si	si	no	si	si	si	si	si
M	Soc.Sp.V	Si	Si	no	si	si	si	si	no	si	si	si	si	si	si	si	si	si
N	Parr.S.Q.	Si	Si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si

Tabella A.4 - Fase A - riepilogo per l'ammissione

Progetto	Soggetto	Ammissione	Motivo
A	Ass. X	NO	Coerenza/Quota co-finanziamento
B	Ass. X	SI	
C	Ass. Y	SI	
D	Ass. Y	SI	
E	Ass. Y	SI	
F	Ente Z	NO	Piano finanziario
G	Ente K	NO	Finanziamento Precedente
H	Ente E1	SI	
I	Ente E2	SI	
L	Ente E3	NO	Settore/Quota co-finanziamento
M	Soc. Sp. V	NO	Bilancio/Piano finanziario
N	Parr. San Q.	SI	

Tabella A.5 - Fase C - definizione dei criteri di selezione e dei pesi

Codice Criterio	Criterio	Modalità	Punteggio	Peso del criterio
C.1.1	Area geografica del soggetto	Non utilizzato		-
C.1.2	Tipologia istituzionale	T1 T2 T3 T4	4 3 2 1	2
C.1.3	Trasparenza verso il pubblico	Non utilizzato		-
C.1.4	Valutazione dell'attività	buono sufficiente scarso	3 2 1	3
C.1.5	Finanziamenti precedenti	Non utilizzato		-
C.2.1	Settore di intervento	S1 S2 S3 S4	4 3 2 1	2
C.2.2	Area geografica del progetto	Comune Provincia Regione	3 2 1	2
C.2.3	Ammontare di finanziamento	fino a 1000 1000-2000 oltre 2000	3 2 1	1
C.2.4	Coerenza tra obiettivi e risorse	buona parziale	2 1	1
C.2.5	Quota di cofinanziamento	fino al 33% 33%-66% oltre il 66%	3 2 1	2
C.2.6	Finanziamenti precedenti	Non utilizzato		-
C.2.7	Collocazione temporale	Non utilizzato		-
C.2.8	Ampiezza del territorio	Non utilizzato		-
C.2.9	Numerosità dei destinatari	oltre 1000 500-1000 fino a 500	3 2 1	3
C.2.10	Ritorno di immagine	Buono Sufficiente Scarso	3 2 1	3

Tabella A.6 - Fase C - calcolo dei punteggi per i progetti ammessi

Progetti ammessi	Soggetto	C.1.1	C.1.2	C.1.3	C.1.4	C.1.5	C.2.1	C.2.2	C.2.3	C.2.4	C.2.5	C.2.6	C.2.7	C.2.8	C.2.9	C.2.10	TOT.
B	Ass. X	-	4	-	3	-	4	4	2	2	1	-	-	-	2	3	25
C	Ass. Y	-	4	-	2	-	3	4	2	1	1	-	-	-	2	2	21
D	Ass. Y	-	4	-	2	-	3	4	3	2	3	-	-	-	2	3	26
E	Ass. W	-	4	-	2	-	3	4	3	1	2	-	-	-	1	1	21
H	Ente E1	-	3	-	1	-	3	3	1	2	2	-	-	-	2	3	20
I	Ente E2	-	3	-	2	-	2	2	1	2	2	-	-	-	3	1	18
N	Parr.San Q.	-	1	-	2	-	1	1	3	2	1	-	-	-	1	3	15

<i>Peso del criterio</i>	-	2	-	3	-	2	2	1	1	2	-	-	-	3	3		
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	--

Tabella A.7 - Fase C - calcolo dei punteggi ponderati per i progetti ammessi

Progetti ammessi	Soggetto	C.1.1	C.1.2	C.1.3	C.1.4	C.1.5	C.2.1	C.2.2	C.2.3	C.2.4	C.2.5	C.2.6	C.2.7	C.2.8	C.2.9	C.2.10	TOT.
B	Ass. X	-	8	-	9	-	8	8	2	2	2	-	-	-	6	9	54
C	Ass. Y	-	8	-	6	-	6	8	2	1	2	-	-	-	6	6	45
D	Ass. Y	-	8	-	6	-	6	8	3	2	6	-	-	-	6	9	54
E	Ass. W	-	8	-	6	-	6	8	3	1	4	-	-	-	3	3	42
H	Ente E1	-	6	-	3	-	6	6	1	2	4	-	-	-	6	9	43
I	Ente E2	-	6	-	6	-	4	4	1	2	4	-	-	-	9	3	39
N	Parr.San Q.	-	2	-	6	-	2	2	3	2	2	-	-	-	3	9	31

Tabella A.8 - Fase C: ordinamento dei progetti in base al punteggio ponderato

Ordine	Progetti ammessi	Soggetto	Punteggio ponderato
I	B	Ass. X	54
I	D	Ass. Y	54
II	C	Ass. Y	45
III	H	Ente E1	43
IV	E	Ass. W	42
V	I	Ente E2	39
VI	N	Parr. San Q.	31

Tabella A.9 - Graduazione del finanziamento con scaglioni di punteggio

Scaglioni di punteggio		Quota teorica di finanziamento
da	a	
0	10	0%
11	20	0%
21	30	25%
31	40	50%
41	50	75%
51	60	100%

Tabella A.10 - Fase D - Caso D1:

finanziamenti mediante il sistema a quote di finanziamento fisse, senza graduazione

Progetto	Soggetto	Punteggio ponderato	Finanziamento richiesto	Finanziamento concesso	Quota effettiva
B	Ass. X	54	2000	2000	100.0%
D	Ass. Y	54	300	300	100.0%
C	Ass. Y	45	1500	1500	100.0%
H	Ente E1	43	5000	4200	84.0%
E	Ass. W	42	500	0	0.0%
I	Ente E2	39	3500	0	0.0%
N	Parr. San Q.	31	30	0	0.0%
Totale			12830	8000	62.4%

Tabella A.11 - Fase D – Caso D2:

finanziamenti mediante il sistema a quote di finanziamento fisse, con funzione a scaglioni

Progetto	Soggetto	Punteggio ponderato	Finanziamento richiesto	Quota teorica	Finanziamento concesso	Quota effettiva
B	Ass. X	54	2000	100.0%	2000	100.0%
D	Ass. Y	54	300	100.0%	300	100.0%
C	Ass. Y	45	1500	75.0%	1125	75.0%
H	Ente E1	43	5000	75.0%	3750	75.0%
E	Ass. W	42	500	75.0%	375	75.0%
I	Ente E2	39	3500	50.0%	450	12.9%
N	Parr. San Q.	31	30	50.0%	0	0.0%
Totale			12830	62.4%	8000	62.4%

Tabella A.12 - Fase D – Caso D3:

finanziamenti mediante il sistema a quote di finanziamento proporzionali, con funzione lineare

Progetto	Soggetto	Punteggio ponderato	Quota teorica	Finanziamento richiesto	Finanziamento teorico	Finanziamento concesso	Quota effettiva
B	Ass. X	54	90.0%	2000	1800	1529	76.4%
D	Ass. Y	54	90.0%	300	270	229	76.4%
C	Ass. Y	45	75.0%	1500	1125	956	63.7%
H	Ente E1	43	71.7%	5000	3583	3044	60.9%
E	Ass. W	42	70.0%	500	350	297	59.5%
I	Ente E2	39	65.0%	3500	2275	1932	55.2%
N	Parr. San Q.	31	51.7%	30	16	13	43.9%
Totale				12830	9419	8000	62.4%

$$P_{max} = 60 \text{ punti}; \mathbf{a} = 0.01667; \text{ quota di riproporzionamento } q = 8000/9419 = 0,84936.$$

Tabella A.13 - Fase D – Caso D4:

finanziamenti mediante il sistema a quote di finanziamento proporzionali, con funzione a scaglioni

Progetto	Soggetto	Punteggio ponderato	Quota teorica	Finanziamento richiesto	Finanziamento teorico	Finanziamento concesso	Quota effettiva
B	Ass. X	54	100.0%	2000	2000	1718	85.9%
D	Ass. Y	54	100.0%	300	300	258	85.9%
C	Ass. Y	45	75.0%	1500	1125	966	64.4%
H	Ente E1	43	75.0%	5000	3750	3221	64.4%
E	Ass. W	42	75.0%	500	375	322	64.4%
I	Ente E2	39	50.0%	3500	1750	1503	42.9%
N	Parr. San Q.	31	50.0%	30	15	13	42.9%
Totale			72.6%	12830	9315	8000	62.4%

$$\text{quota di riproporzionamento } q = 8000/9315 = 0.85883$$

Figura A.1 - Quote effettive di finanziamento

