

nominando propri rappresentanti negli organi di governo delle istituzioni beneficiarie. Resta il fatto che i contributi non sono di norma legati alla realizzazione di un progetto specifico di cui la Fondazione possa assumersi la paternità.

Tre sono le modalità attraverso cui una Fondazione *grantmaking* può avere un “impatto” sulla società: 1) sostenere istituzioni esistenti; 2) promuovere/realizzare iniziative di qualità; 3) sperimentare soluzioni innovative (e rischiose) ai problemi sociali

Quale può essere il ruolo della valutazione in quest’ambito, caratterizzato da finanziamenti *ad hoc* dati a istituzioni tendenzialmente uniche nel loro genere? Chiaramente, in questo ambito la valutazione ha un *ruolo limitato alla prima funzione, quella di rendere conto dell’uso delle risorse*. L’apprendimento che questa modalità di intervento genera è limitato, le lezioni da diffondere nulle.

Seconda modalità: realizzare iniziative di qualità

È il core business di una Fondazione *grantmaking* italiana. L’impatto sulla società si realizza grazie al finanziamento di nuovi progetti o alla creazione di enti operativi in specifici settori, con l’obiettivo di farne iniziative di successo nei rispettivi ambiti di azione. L’obiettivo raramente è quello di risolvere un problema nel suo complesso, più spesso è quello di realizzare iniziative emblematiche: non è centrale l’intento di sperimentare soluzioni innovative e rischiose. La preoccupazione principale piuttosto è “fare bene le cose”: a tal fine occorre innanzitutto essere selettivi, discriminando tra iniziative promettenti e non, scegliendo sulla base del merito, temperato da criteri di bisogno. Poi occorre dedicare molta

attenzione alla realizzazione dell’iniziativa, al fine di garantire un risultato di qualità.

Il ruolo della valutazione è importante, anche se non indispensabile. In questo ambito la valutazione riguarda le due prime funzioni, rendere conto e apprendere come migliorare l’azione.

Terza modalità: sperimentare soluzioni innovative ai problemi sociali

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

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

- le Fondazioni hanno risorse limitate rispetto alla vastità dei problemi sociali e alle risorse che già vengono impiegate per affrontarli, quindi è poco proficuo che tentino di affrontarli direttamente;
- le mancate soluzioni ai problemi sociali dipendono spesso dalla mancanza di conoscenza di “cosa funziona e cosa non funziona”, e non solo dalla carenza di risorse;
- le Fondazioni sono in una posizione unica per generare tale conoscenza, sperimentando soluzioni rischiose, in quanto non devono rispondere al mercato né sono soggette pesantemente ai vincoli del consenso politico e del ciclo elettorale. Come notano Helmut Anheier e Diana Leat (2006): “Endowed foundations are uniquely placed to bring genuinely creative, innovative ideas to the intransigent problems of our age. Free of market and political constraints, they are uniquely able, if they choose, to think the unthinkable, ignoring disciplinary and professional boundaries. They can take risks, consider approaches others say can’t possibly work – and they can fail with no terminal consequences...”

L’idea della *creative philanthropy*, su cui esiste una crescente letteratura e soprattutto un numero crescente di esperienze, si incentra su questa intuizione: le Fondazioni posso-