

Valutazione d'impatto e utilizzo delle informazioni: le pratiche delle ONG verso l'*organisational learning*

Tesi di laurea di Lucia Faggiana

Negli ultimi decenni, il Terzo Settore ha registrato un forte sviluppo, vedendo ampliare numero e varietà delle entità coinvolte, ma anche la complessità dei problemi sociali da affrontare. Inoltre, i processi di globalizzazione, insieme all'evoluzione delle tecnologie, hanno reso il settore più competitivo, costringendo le ONG (Organizzazioni Non-Governative) a rispondere a richieste sempre più articolate da parte di una varietà di attori esterni (quali persone direttamente impattate dai loro progetti, donatori privati, enti pubblici...). In questo contesto, l'adozione di tecniche di valutazione e monitoraggio, finalizzate a misurare l'impatto delle proprie azioni, è diventata fondamentale. La valutazione delle attività delle ONG non è più un processo opzionale, ma una necessità sia per dimostrare l'efficacia dei progetti e sia per raccogliere informazioni utili a ottimizzare le risorse e migliorare i risultati. Tuttavia, nel Terzo Settore esistono diverse interpretazioni e approcci alla valutazione, e spesso le ONG si trovano a dover navigare tra le aspettative degli attori esterni, come i donatori, e le necessità interne della propria missione.

La presente ricerca si propone di analizzare il comportamento delle ONG in relazione alla valutazione delle proprie attività e le loro interazioni con la moltitudine di attori coinvolti sia a livello concreto, che di soft-power. In particolare, verrà analizzato più in profondità il loro approccio, manifesto o meno, alla valutazione e soprattutto all'utilizzo dei dati che ne vengono ricavati. Innanzitutto, vista la grande varietà di interpretazioni nel Terzo Settore circa il tema della valutazione, questo lavoro di tesi inizia con la definizione dei termini chiave di "valutazione" (generale e generico, post-attività) e "valutazione d'impatto" (che riguarda cambiamenti profondi di medio-lungo periodo), così come intesi per i fini dell'indagine. Partendo da queste premesse e dopo aver analizzato la letteratura esistente sul tema, sono emersi due modelli di comportamento che le organizzazioni del Terzo Settore sembrano adottare: l'auto-conservazione e l'innovazione. Il primo si riferisce a un comportamento che punta a preservare la propria reputazione, acquisire risorse economiche e conformarsi alle normative esistenti, mirando a preservare la sopravvivenza dell'organizzazione e a raggiungere un certo grado di stabilità nel contesto competitivo del Terzo Settore. Il secondo modello, invece, risulta orientato al cambiamento e all'*organisational learning*, identificato come un processo apprendimento continuativo che coinvolge l'ONG su più livelli (progetti attuali e futuri, organizzazione interna dell'ente...). In questo caso, il focus primario delle attività di valutazione è sull'innovazione, sulla riflessione attiva circa le proprie azioni e sull'utilizzo delle nuove informazioni ottenute per apportare continui miglioramenti che possano avere un impatto profondo anche sul medio-lungo periodo.

Per raggiungere lo scopo di indagare il comportamento delle organizzazioni, manifesto e non, riguardo la valutazione dei loro progetti, in primo luogo sono stati analizzati documenti pubblici, facilmente accessibili, provenienti da due ONG operanti in Italia, *Save the Children* Italia e INTERSOS Organizzazione umanitaria onlus. Queste due realtà sono state selezionate tramite campionamento mirato, sulla base della loro zona di intervento, dimensione, disponibilità di fondi e reputazione nel settore, in modo che le ONG selezionate meno limitazioni esterne possibili che potessero impattare le loro scelte valutative (es. personale ridotto, fondi scarsi, instabilità organizzativa...). I documenti analizzati includono bilanci sociali e valutazioni di progetti specifici, che possono offrire un quadro generale delle pratiche adottate dalle organizzazioni in materia di valutazione. Inoltre, per indagare più a fondo le reali attitudini delle persone direttamente incaricate delle valutazioni sono state condotte quattro interviste semi-strutturate con esperti del settore MEAL (*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*) di altre ONG italiane. L'analisi di queste due tipologie di dati ha permesso di evidenziare i comportamenti e gli atteggiamenti delle ONG rispetto alla valutazione e all'utilizzo delle informazioni raccolte.

I risultati emersi dall'indagine indicano che le attitudini di auto-preservazione e innovazione non sono categorie discrete, come precedentemente ipotizzato, ma piuttosto rappresentano due estremità di un

continuum, sul quale le ONG si collocano a seconda delle loro pratiche e strategie. Da un lato, *Save the Children* Italia mostra evidenti tendenze verso l'innovazione, adottando approcci più dinamici nella valutazione. Dall'altro, INTERSOS si posiziona più vicino all'estremità dell'auto-conservazione, con un'attitudine più improntata alla ricerca della stabilità e al rispetto delle normative esterne. Tuttavia le intuizioni più interessanti che emergono dai dati riguardano la discrepanza tra l'atteggiamento teorico di innovazione e le pratiche quotidiane. Infatti, molti operatori intervistati sembrano consapevoli delle limitazioni che derivano dall'adozione di un comportamento auto-preservativo, ma non riescono a mettere in atto cambiamenti strutturali significativi senza l'intervento di forze esterne. In altre parole, anche se pienamente coscienti delle necessità di cambiamento delle loro organizzazioni, rimangono affetti da una sorta di inerzia operativa, più o meno imposta da fattori esterni alla loro volontà.

Secondariamente, lo studio ha anche evidenziato come i donatori, pur essendo una risorsa fondamentale per le ONG, esercitino una forte influenza sulle pratiche di valutazione che molto spesso risulta controproducente. Talvolta, i donatori contribuiscono a far percepire questi processi più come un onere burocratico che come un'opportunità di apprendimento. In questo contesto italiano, sia le norme legali che le aspettative dei donatori sembrano allontanarsi dalle reali necessità delle organizzazioni, rendendo difficile per le ONG beneficiare pienamente delle loro valutazioni. In altre parole, anche se le attività di valutazioni dovrebbero essere implementate per aiutare le organizzazioni e le loro comunità di riferimento arricchendole, alla fine vengono percepite come imposizioni esterne o obblighi nei confronti dei donatori.

Allo stesso tempo, sia dai documenti scritti che dalle testimonianze orali degli intervistati si evince come alcune ONG stanno cercando di migliorare i propri processi interni di valutazione. Tuttavia, questi sforzi sono ancora nelle fasi iniziali e rimangono per la maggior parte relegati sul livello teorico, senza creare cambiamenti profondi a livello strutturale e operativo delle organizzazioni e le loro comunità. Una delle cause principali evidenziate risulta essere la cultura lavorativa, che tende a considerare parte delle informazioni date dalle valutazioni come "fallimenti", piuttosto che opportunità per apprendere. In questo scenario, ipotesi di cambiamento vengono considerati negativamente, come potenziali minacce alla reputazione della ONG nel settore e alla sua stabilità.

In conclusione, le ONG tendono a comportarsi secondo le regole già esistenti, focalizzandosi sul loro status all'interno del settore, piuttosto che riflettere sulle proprie azioni e cercare di migliorarle. In generale, i comportamenti consapevoli, soprattutto le dichiarazioni a livello teorico, tendono a presentare più caratteristiche comuni a un approccio innovativo alla valutazione. D'altra parte, quando entrano in gioco ragionamenti e azioni inconsce, questi risultano strettamente connessi a elementi di auto-preservazione. Questo si traduce in una generale riluttanza al cambiamento e all'innovazione, dove, pur essendo teoricamente consapevoli della necessità di riflettere di più e imparare dai propri errori, in pratica vengono compiuti pochi passi per favorire l'innovazione. Le risorse economiche e sociali sono i due principali ostacoli che le ONG sembrano affrontare. Questi due fattori, unitamente alle limitazioni imposte da enti pubblici e donatori privati, influenzano profondamente il comportamento delle ONG e le inducono a intraprendere, a volte inconsapevolmente, atteggiamenti di auto-preservazione, anche quando non sono vantaggiosi per loro. Ciononostante, il contributo di questo studio si inserisce in un quadro più ampio di ricerca sul comportamento delle ONG, mettendo in evidenza la tensione tra sopravvivenza e cambiamento che le organizzazioni devono fronteggiare. In particolare, questa ricerca vuole offrire uno spunto per future indagini facendo emergere la necessità di ulteriori riflessioni sulle dinamiche in atto tra gli attori del Terzo Settore e i loro diversi approcci alla valutazione.