

Direzione Pianificazione, Studi e Valutazione
Monitoraggio e valutazione

Progetto dell'Obiettivo Cultura

Missione Creare attrattività

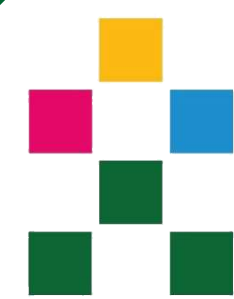
Bando SWITCH

Valutazione 2023



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Il ruolo del monitoraggio e della valutazione della Fondazione Compagnia di San Paolo



La Compagnia di San Paolo svolge sui propri progetti un'attività di monitoraggio e di valutazione ispirata ai principi di correttezza, economicità e trasparenza, in linea con il senso di responsabilità verso i propri stakeholder e il territorio di riferimento nonché in coerenza con il quadro normativo (d.lgs 117/2017) e il Protocollo Acri-MEF.

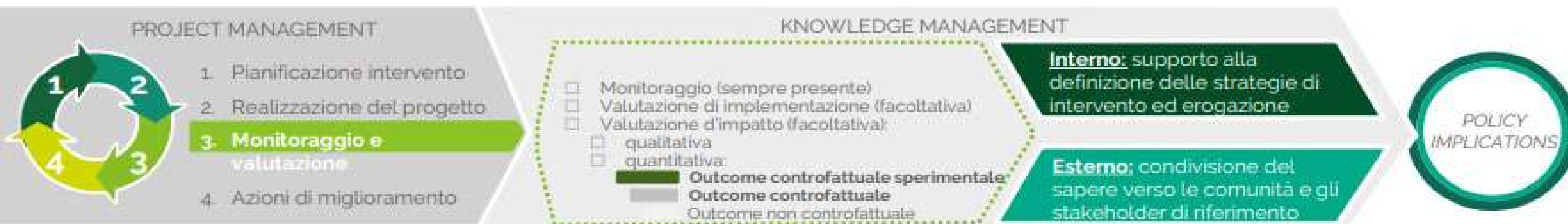
Le attività di valutazione degli effetti sono realizzate sia su finanziamenti di progetti di terzi che su progetti propri, cioè gestiti direttamente dalla Compagnia, e si distinguono in due approcci fondamentali:

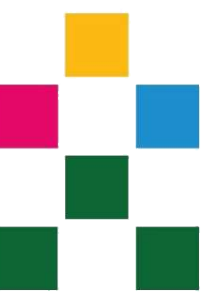
Misurazione di output: (monitoraggio, analisi di implementazione): *valutazione dei risultati in termini di produzione/erogazione di servizi o altri beni di interesse collettivo realizzata grazie alla trasformazione degli input e valutazione della modalità operative utilizzate;*

Misurazione di outcome: (valutazione di impatto): *valutazione dell'impatto ossia della capacità del progetto di produrre gli effetti desiderati a parità di altre condizioni.*

Il disegno di monitoraggio e valutazione viene definito in base alle caratteristiche del progetto e al suo costo opportunità ed è parte integrante delle attività di Project Management della Compagnia.

L'applicazione sistematica della valutazione consente di innescare processi di *Knowledge Management* funzionali alla programmazione strategica della Compagnia. Ove i risultati delle valutazioni evidenzino credibili *Policy Implications*, la Compagnia agisce secondo principi di *Knowledge Sharing*, mettendo a disposizione dell'intera comunità le evidenze emerse.





Al fine di sostenere le organizzazioni culturali nella sfida della trasformazione digitale la Compagnia ha lanciato nel 2020 il “Bando SWITCH_Strategie e strumenti per la digital transformation nella cultura”. Il Bando sollecitava progetti complessi di digitalizzazione da parte di enti culturali e, oltre al finanziamento di tali progetti, è servito a identificare strumenti di strategia e pianificazione di medio-lungo periodo per investimenti in innovazione tecnologica e digitale, promuovere la cultura e le competenze digitali nel comparto culturale e favorire il dialogo tra due settori in apparenza molto distanti. Un aspetto importante, e anzi qualificante, dell’operazione è stata la messa a un punto di un modello analitico per la misurazione della trasformazione digitale nelle istituzioni culturali.

Il Bando ha avuto una struttura complessa in più fasi. Questo esercizio di valutazione è volto a stimare gli effetti della partecipazione a SWITCH su alcune dimensioni della transizione digitale delle istituzioni culturali, con particolare riferimento alle loro funzioni organizzative, comunicative e di sostenibilità gestionale.

La valutazione ha osservato, tramite tecniche quantitative e qualitative, il funzionamento del modello analitico, che è stato testato prima dell’applicazione e si è dimostrato flessibile, scalabile e replicabile, così da adattarsi allo studio della trasformazione digitale di enti culturali con diversi scopi e dimensioni (può essere visionato contattando la Missione Creare Attrattività dell’Obiettivo Cultura presso la Compagnia di San Paolo).

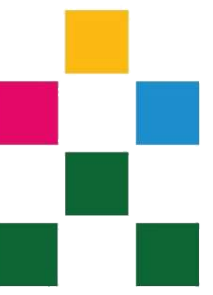
Enti coinvolti

9 istituzioni culturali piemontesi e liguri (musei, teatri, fondazioni culturali)

Durata dei progetti: 2020-2023 **Presentazione della valutazione:** 2023

Contributo medio erogato dal Bando: Euro 190.000

Ulteriori informazioni: https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/CSP_Switch_Executive-Summary-1.pdf

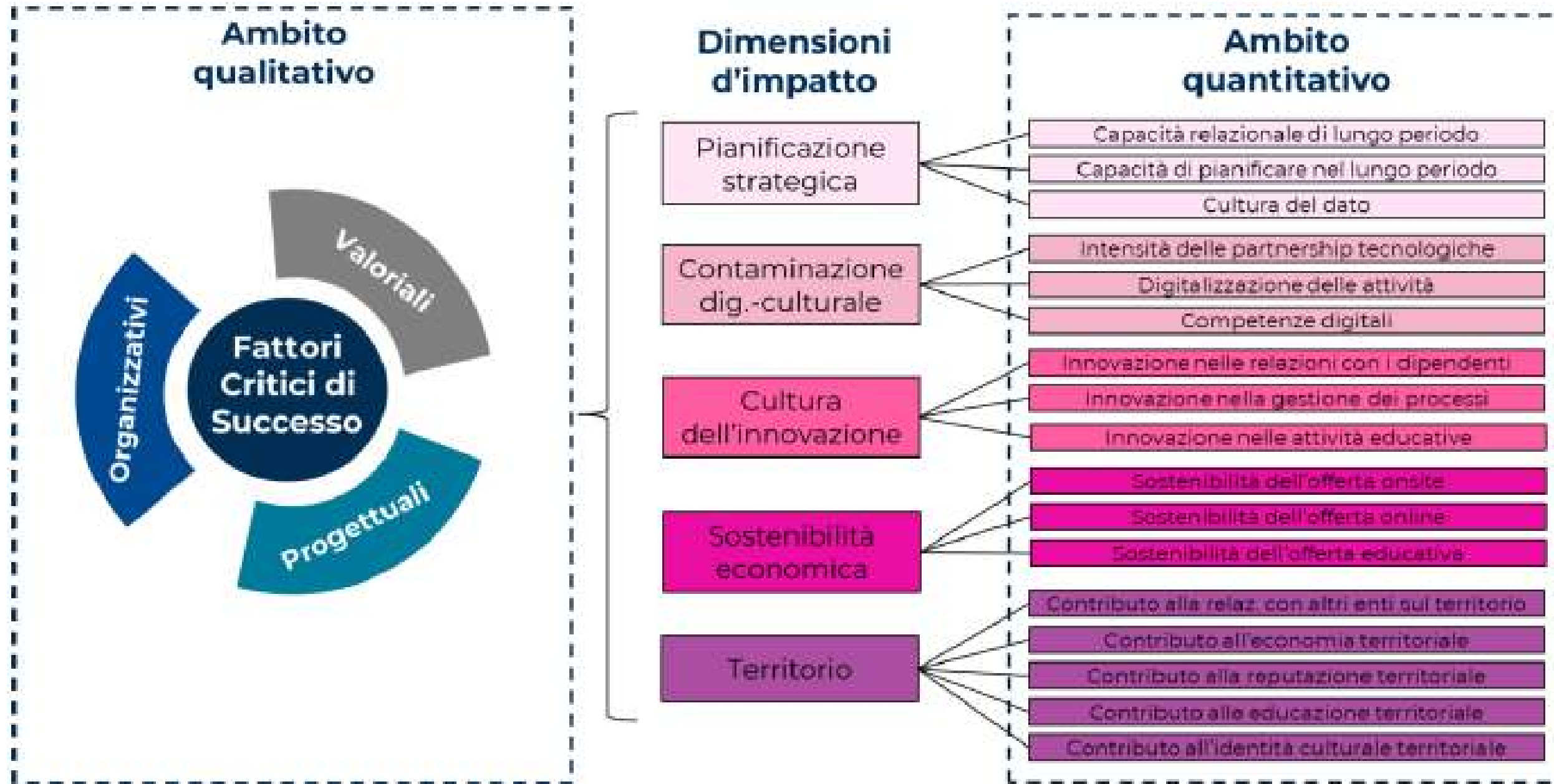


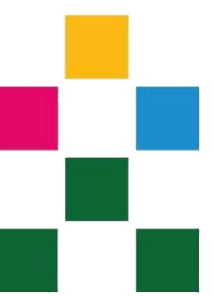
Metodi di Valutazione:

Team di valutazione: Deborah Agostino, Giulia Maragno, Lorenza Querini, Paola Riva; School of Management – Politecnico di Milano

- Analisi descrittiva
- Valutazione di implementazione
- Valutazione d'impatto:
 - Qualitativa
 - Quantitativa:
- Outcome non controfattuale
- Outcome controfattuale
- Outcome controfattuale sperimentale

Outcome di interesse:





Analisi quantitativa:

L'implementazione della componente quantitativa del modello ha previsto di confrontare l'evoluzione del livello di digital transformation dei 9 enti finanziati rispetto agli enti non finanziati dal Bando, misurando l'evoluzione di tale livello tra tre istanti temporali:

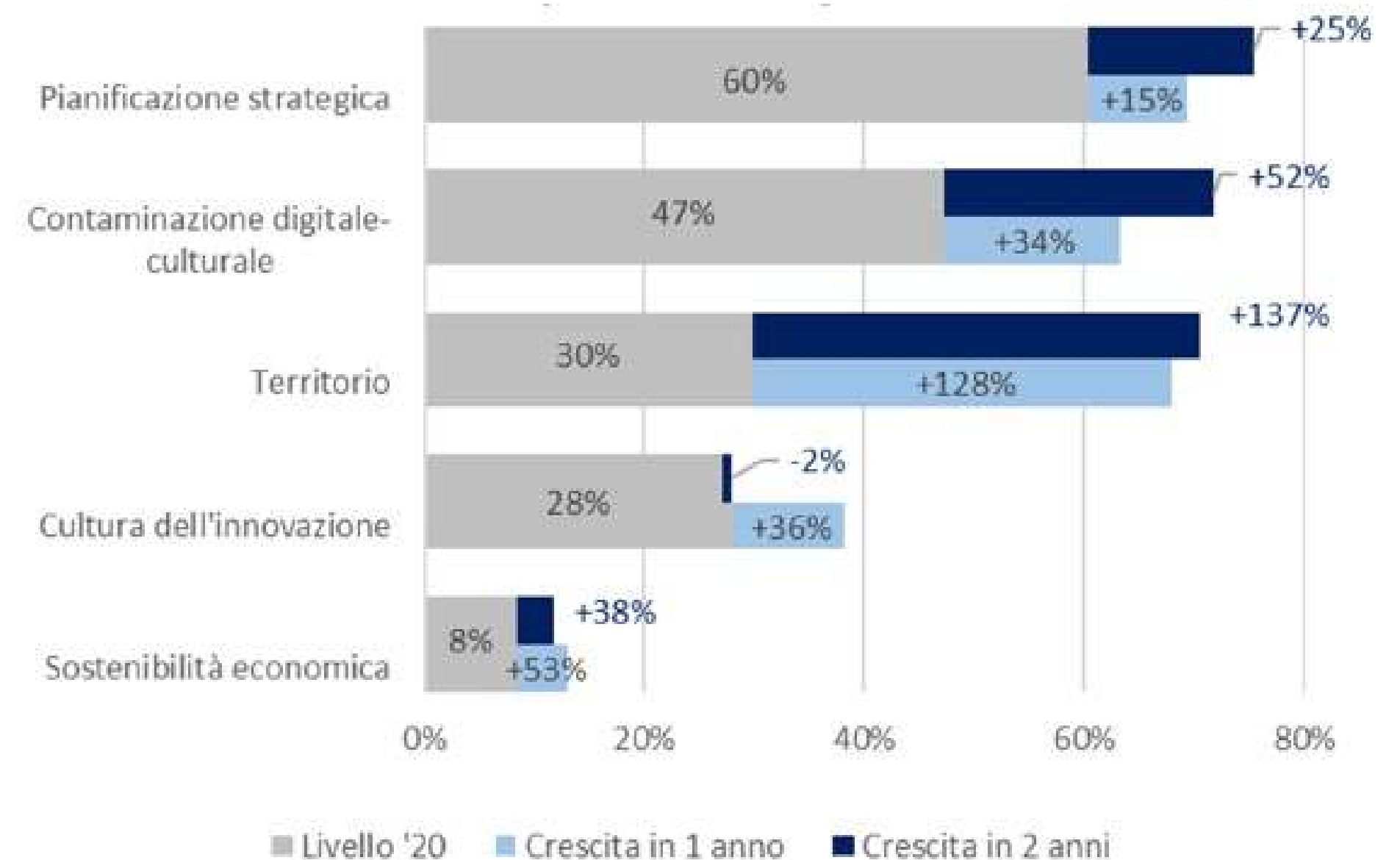
- 31/12/2020, detto istante zero, o pre-finanziamento, ad indicare una situazione antecedente al finanziamento dei progetti di digital transformation tramite il Bando;
- 31/12/2021, ovvero ad un anno dalla precedente rilevazione;
- 31/12/2022, ovvero a due anni dalla rilevazione iniziale.

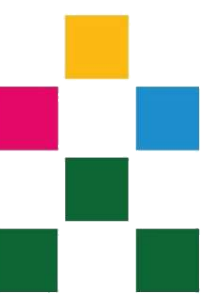
Dal punto di vista della raccolta dati, questa è stata basata su un questionario, così composto:

- Parte A: file Excel pensato per essere compilato dal project manager del progetto di digital transformation, richiedente informazioni relative all'ente attraverso la compilazione di 20 domande;
- Parte B: questionario su Microsoft Forms, pensato per essere compilato dal project manager del progetto di digital transformation, richiedente informazioni relative all'ente attraverso la compilazione di 15 domande;
- Parte C: questionario su Microsoft Forms, pensato per essere compilato da tutti i dipendenti dell'ente, richiedente informazioni relative allo sviluppo del progetto attraverso la compilazione di 4 domande.

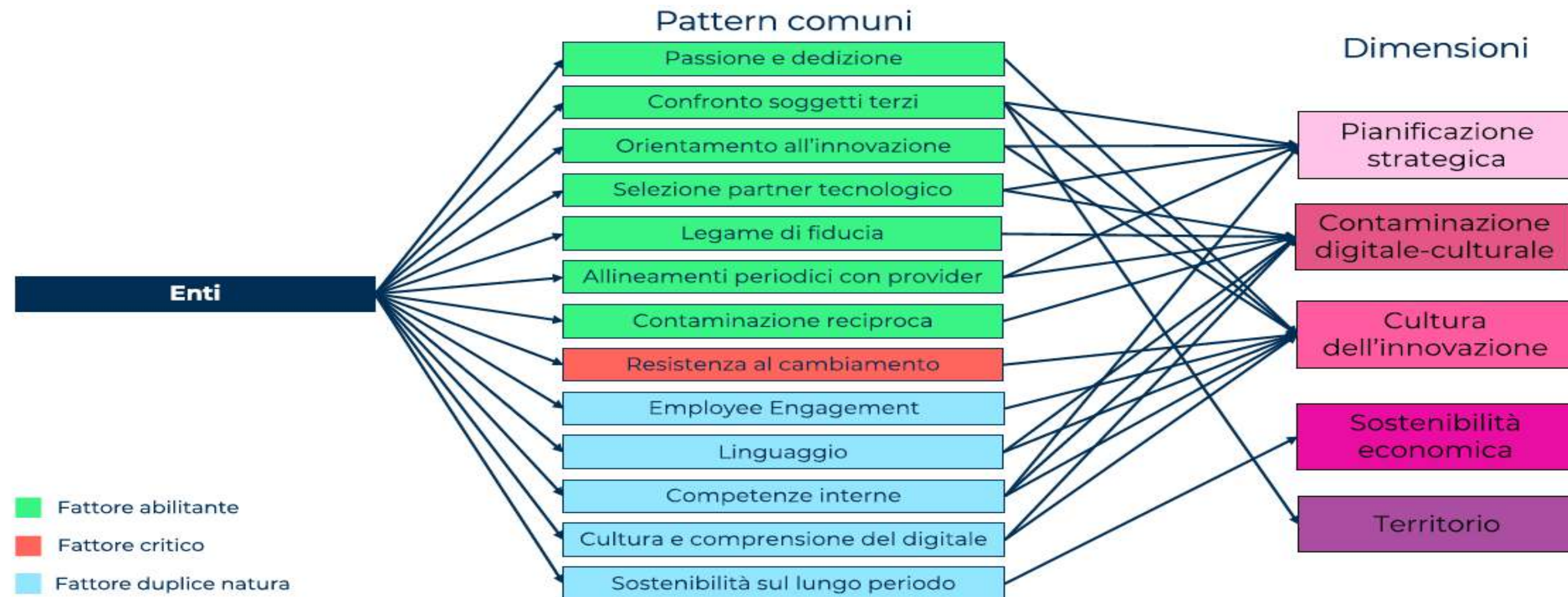
A ogni dimensione di impatto è stato associato un indice sintetico, costruito a partire dai punteggi ottenuti nei questionari, che, essendo stati somministrati anche agli enti non finanziati, hanno permesso di condurre un'analisi di benchmarking.

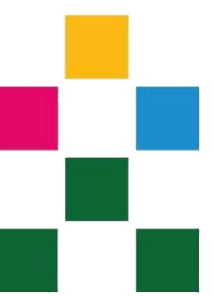
Effetti medi (variazioni percentuali dell'indice sintetico) delle azioni rese possibili dal progetto di digitalizzazione sostenuto dal contributo.





Dalle rilevazioni qualitative (interviste) è stato possibile evidenziare una serie di fattori abilitanti o critici (e in alcuni casi di effetto ambiguo) rispetto alla implementazione del progetto di digitalizzazione e di conseguenza sulle dimensioni di «impatto» osservate. Tali fattori sono risultati comuni a tutti gli Enti, a prescindere dalla loro natura e dimensione, e meritano pertanto di essere tenuti in considerazione rispetto alla programmazione di interventi di introduzione di strumentazioni o processi a base digitale nelle organizzazioni culturali.





Conclusioni

Nella lettura e interpretazione dei risultati derivanti dall'applicazione del modello al Bando, è importante considerare alcuni aspetti di contesto e metodologici. In primo luogo, è rilevante sottolineare come i progetti di trasformazione digitale siano stati avviati in un momento storico, la fine del 2020, particolarmente eccezionale dato dal contesto pandemico che ancora vedeva l'alternarsi di periodi di apertura e chiusura dei luoghi della cultura. Come alcuni enti hanno sottolineato, sebbene la visione di lungo periodo sia ritenuta fondamentale, la pandemia ha costretto alla gestione dell'emergenza, prevedendo azioni e scelte che sono state dettate dalla situazione particolare degli ultimi anni.

Sulla base delle elaborazioni effettuate, i valutatori ritengono che si possa affermare che il Bando SWITCH abbia favorito il processo di digitalizzazione degli enti sostenuti. I dati relativi alla **crescita nel livello di digital transformation**, osservata per tutti gli enti, sia durante lo sviluppo dei progetti (in un anno, crescita media del 42%) che a valle della conclusione dell'intervento (in due anni, crescita media del 38%), suggeriscono che **tutte e cinque le dimensioni della digital transformation** siano state influenzate positivamente dal bando. Questa evidenza è riscontrabile osservando i risultati estremamente positivi relativi all'**attivazione del territorio** in cui operano gli enti culturali (crescita media del +137% in due anni ed in aumento rispetto alla crescita media del +128% del primo anno), alla **contaminazione tra il mondo digitale ed il mondo della cultura** (+52% in due anni ed in aumento anche rispetto alla crescita del +34% del primo anno), ed alla **pianificazione strategica** (+25% in due anni ed in aumento anche rispetto alla crescita del +15% del primo anno). Il Bando ha mostrato effetti tangibili anche in termini di **sostenibilità economica**, dimensione in cui mediamente gli enti riscontravano maggiori difficoltà prima del finanziamento.

Gli impatti del Bando sono stati osservati anche sulla dimensione di **cultura dell'innovazione**, che, seppur in due anni mostri un livello medio pressoché invariato (-2% in due anni), ha ricevuto mediamente uno slancio di notevole intensità **nel primo anno di sviluppo dei progetti** (+36% in un anno). In particolare, gli impatti del Bando sono stati riscontrati mediamente soprattutto in termini di innovazione nelle relazioni con i dipendenti (in crescita del +39% in un anno e del +5% in due anni) e nella gestione dei processi (in crescita del +5% in un anno e del +9% in due anni).

Lo studio, inoltre, ha permesso di evidenziare i **fattori abilitanti e critici per la digital transformation degli enti**. Tre i primi, figurano le dinamiche organizzative emergenti durante la realizzazione dei progetti, quali la **contaminazione digitale-culturale**, l'instaurarsi di relazioni di **fiducia** all'interno dell'ente e **con i partner tecnologici**, e la **propensione all'innovazione**. Allo stesso tempo, sono stati riscontrati fattori critici per la digital transformation degli enti, quali la necessità di gestire la **resistenza al cambiamento** e la necessità di **agire sulle competenze del personale**.