



biblioteca
valutazione

DIREZIONE LEARNING
UFFICIO VALUTAZIONE

Bando

Next Generation You – prima edizione

Risultati della valutazione qualitativa



biblioteca **valutazione**

Bando

Next Generation You – Prima edizione

DIREZIONE LEARNING UFFICIO VALUTAZIONE



Coordinate del bando



Istituzionale.

PRIORITÀ CHIAVE Rafforzamento e sviluppo organizzativo degli enti del terzo settore

DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA

Il Bando Next Generation You è stato concepito per supportare il rafforzamento organizzativo degli enti del Terzo Settore attivi in Piemonte, Liguria e/o Valle d'Aosta, operanti nei comparti di riferimento dei tre obiettivi Cultura, Persone e Pianeta, attraverso lo stimolo di processi di razionalizzazione e crescita orientati all'innovazione, alla sostenibilità e all'autonomia. Tali processi sono stati sostenuti attraverso specifici Piani di Sviluppo (PdS) pluriennali e personalizzati, elaborati dagli enti in collaborazione con un consulente strategico.

DURATA

Giugno 2022 – Giugno 2024

TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta

BUDGET

Budget complessivo
Contributo Fondazione



ENTE PARTNER/ CAPOFILA

Fondazione Compagnia di San Paolo

NUMERI CHIAVE

149 Domande presentate

100 Enti sostenuti

99 Piani di Sviluppo completati



Coordinate della valutazione



COORDINAMENTO SCIENTIFICO

Prof. Matteo Moscatelli,
Università Cattolica di Milano

TEAM DI RICERCA




Dott.ssa Sara Vallerani
Université de Genève




Dott.ssa Teresa Betti
Università Cattolica di Milano

PERIODO DI VALUTAZIONE





settembre 2025 - gennaio 2026





FINALITÀ

-  Progettazione informata (*Foresight*)
-  Miglioramento in itinere (*Improvement*)
-  Valutazione sul funzionamento (*improvement*)

-  Trasparenza (*accountability*)
-  Sperimentazione e innovazione (*learning*)
-  Conoscenza e ricerca scientifica (*advocacy*)

METODOLOGIA

-  Valutazione d'impatto controfattuale
-  Esperimento controllato randomizzato (RCT)
-  SROI o altra stima di impatto non controfattuale
-  Customer satisfaction

-  Indagine qualitativa dei beneficiari
-  Analisi di implementazione
-  Analisi dei dati di monitoraggio
-  Monitoraggio pre-post

CAMPIONE E RILEVAZIONE

Interviste qualitative semi-strutturate a 17 enti beneficiari e 4 consulenti strategici
2 mini focus group con staff e responsabili della Fondazione
Triangolazione con materiali di monitoraggio, documenti interni, bilanci e basi dati della Fondazione

DOMANDE COGNITIVE

- 1 Come si è evoluta la relazione tra Fondazione, enti e consulenti?
- 2 Quali pratiche comunicative hanno favorito o ostacolato i processi?
- 3 Quali cambiamenti organizzativi e culturali sono stati generati e con che sostenibilità?
- 4 Come sono stati vissuti e utilizzati monitoraggio e formazioni?
- 5 Quali apprendimenti reciproci e convergenze di valori sono emersi?



La rilevazione, basata su tracce narrative e incidenti critici, si è articolata in cinque aree tematiche comuni: Relazioni, Comunicazione, Cambiamenti, Monitoraggio e Apprendimento.

L'analisi del corpus qualitativo è stata condotta con codifica aperta delle trascrizioni e successiva costruzione di nuclei tematici trasversali, a partire dal seguente schema di codifica, relative alle domande di ricerca e alla traccia.

NUCLEI TEMATICI	DIMENSIONI
Relazioni	fiducia, ascolto, reciprocità, corresponsabilità, ruoli ibridi
Comunicazioni	canali, feedback, problem solving, tecnicità, trasparenza
Cambiamenti interni	governance, ruoli, competenze, digitalizzazione, cultura del dato
Ricadute esterne	reti, partnership, reputazione
Sostenibilità	internalizzazione, autonomia, risorse, rischi di stress
Strumenti	monitoraggio, piattaforme, guida metodologica, piano di sviluppo, formazione
Apprendimento	trasformazioni culturali, convergenza valori, ruolo Fondazione



Principali risultati della valutazione



La valutazione qualitativa mostra che Next Generation You ha favorito un cambiamento rilevante nella relazione tra Fondazione ed enti beneficiari, trasformando un rapporto prevalentemente erogativo in una partnership più strategica, fondata su ascolto, fiducia, presenza e corresponsabilità.

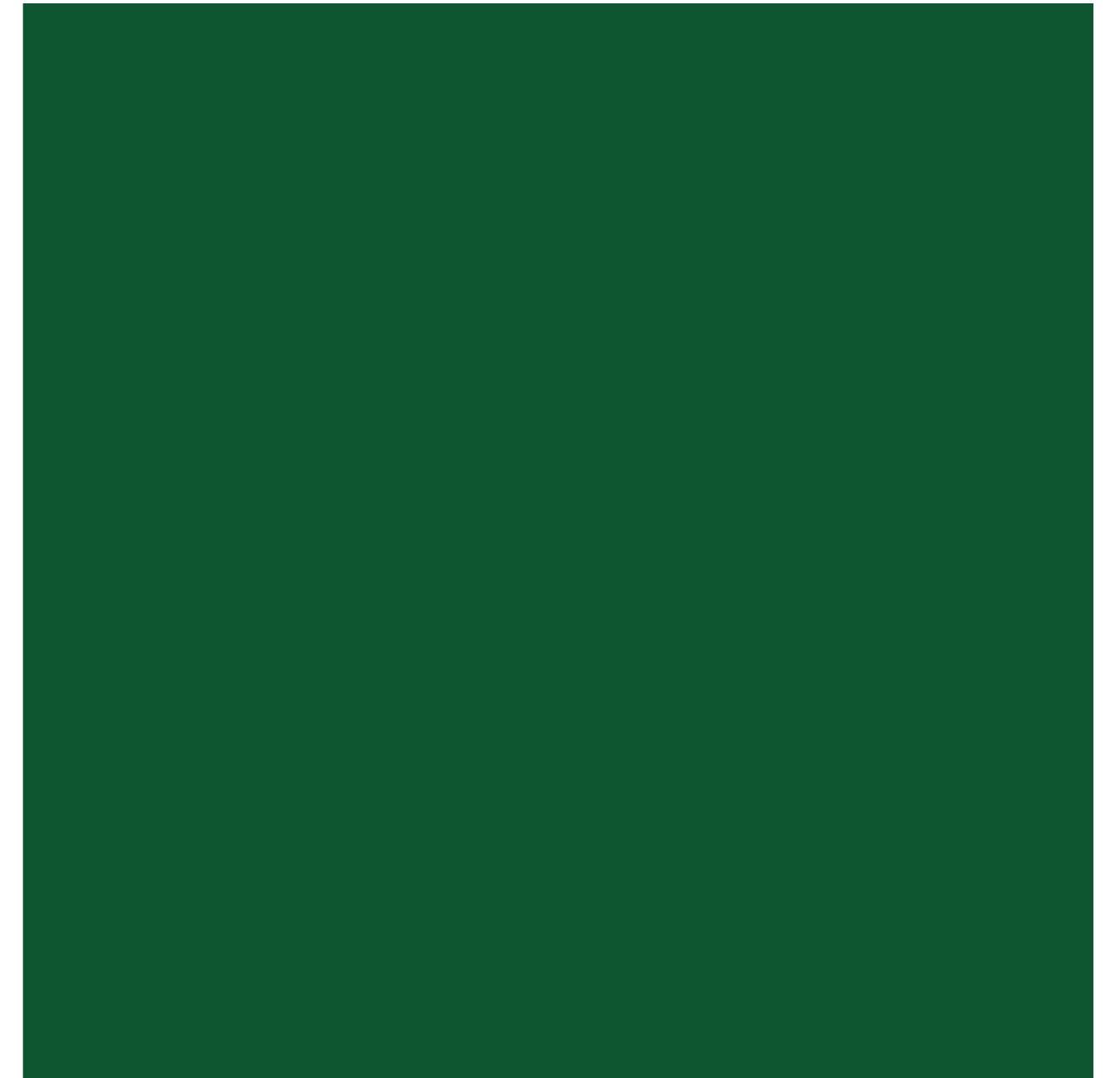
EFFETTI DEL PERCORSO

Il percorso ha generato effetti trasformativi sia sul piano organizzativo sia su quello culturale. In molti enti si osserva l'attivazione di nuove funzioni interne, insieme a processi di ridefinizione della governance e a una maggiore formalizzazione e chiarezza dei ruoli e delle responsabilità. Parallelamente, si registra un rafforzamento diffuso delle competenze gestionali e una crescente attenzione alla cultura del dato.

CRITICITÀ

Accanto agli esiti positivi, emergono alcune criticità: in particolare, un carico operativo percepito come elevato da consulenti e dagli enti beneficiari, l'utilizzo di strumenti di monitoraggio talvolta considerati ridondanti, alcune difficoltà legate all'impiego delle piattaforme digitali e un bisogno diffuso di rafforzare le occasioni di peer learning e confronto tra organizzazioni.

In questo contesto, la qualità della relazione si conferma come il principale driver del cambiamento, incidendo in modo determinante sull'efficacia complessiva del percorso.





Principali risultati della valutazione



ACCOMPAGNAMENTO PARTNERSHIP - BASED

Ascolto autentico, vicinanza operativa e umana, trasparenza e fiducia hanno reso possibile un accompagnamento partnership-based.

In molti casi, la **complessità iniziale** del percorso si è trasformata in maggiore **consapevolezza organizzativa e motivazione al cambiamento**

AMBITI DI TRASFORMAZIONE

In sintesi, l'iniziativa Next Generation You è stata vissuta dagli enti beneficiari come un percorso trasformativo capace spesso di incidere in profondità su:

- la relazione con la Fondazione, divenuta partnership basata su fiducia, ascolto, presenza e responsabilità condivisa;
- le strutture organizzative, che hanno visto nascere nuove funzioni, ridefinizioni della governance, introduzione di strumenti gestionali e digitali;
- la cultura organizzativa, più orientata alla riflessività, alla cultura del dato, alla sostenibilità e all'autovalutazione;
- le reti e sul posizionamento esterno, con una crescita di reputazione e di capacità di attivare relazioni significative con stakeholder pubblici e privati

Gli enti descrivono NGY come un'esperienza di crescita, accompagnamento, riflessione e trasformazione. La Fondazione non è più percepita soltanto come soggetto erogatore, ma come alleato strategico e compagno di percorso.



Dimensioni dei cambiamenti



SINTESI DEI RISULTATI PER AREA DI INTERVISTA

DIMENSIONE	EVIDENZE PRINCIPALI
Relazione Fondazione - enti	Evoluzione da rapporto erogativo a partnership strategica
Cambiamenti organizzativi	Nuove funzioni, revisione governance, ruoli più chiari, processi formalizzati
Cambiamenti culturali	Rafforzamento missione, leadership diffusa, apprendimento, cultura del dato
Impatti economici	Diversificazione entrate, fundraising più strutturato, maggiore capacità di pianificazione
Esternalità positive	Rafforzamento reputazionale, nuove reti, collaborazioni territoriali ed europee
Criticità	Monitoraggi ridondanti, carico operativo, piattaforme digitali, personalizzazione non sempre ottimale
Sostenibilità	In molti casi innovazioni mantenute e integrate nelle pratiche ordinarie



Policy Implications



Modelli di accompagnamento basati su ascolto e fiducia

- Consolidare un modello di accompagnamento partnership-based, fondato su ascolto, fiducia e corresponsabilità.

Riduzione del carico amministrativo

- Alleggerire e integrare strumenti di monitoraggio e piattaforme digitali, riducendo duplicazioni e carico amministrativo.

Potenziamento del peer learning

- Rafforzare spazi di peer learning e scambio orizzontale tra enti beneficiari.

Identificazione delle leve di sostenibilità del cambiamento

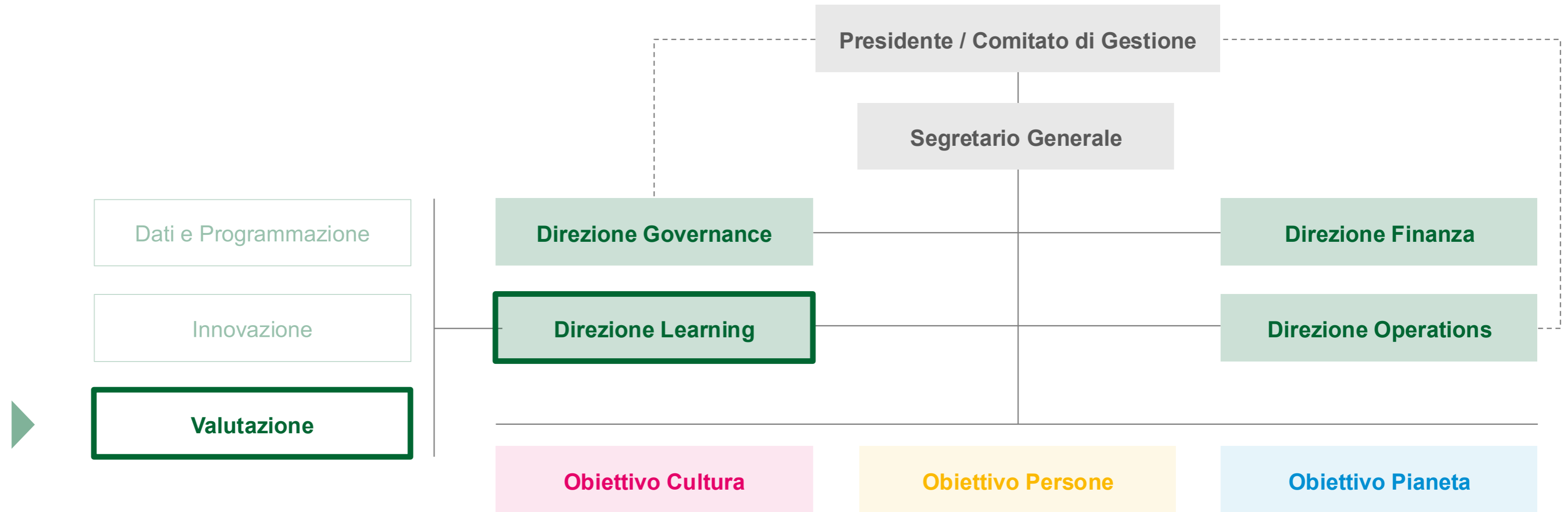
- Investire su governance, passaggi generazionali e cultura del dato come leve di sostenibilità di lungo periodo.

Migliore personalizzazione dell'accompagnamento

- Personalizzare maggiormente l'accompagnamento in funzione di dimensione, maturità organizzativa e fase evolutiva degli enti.



COLLOCAZIONE



L'UFFICIO VALUTAZIONE -
DIREZIONE LEARNING

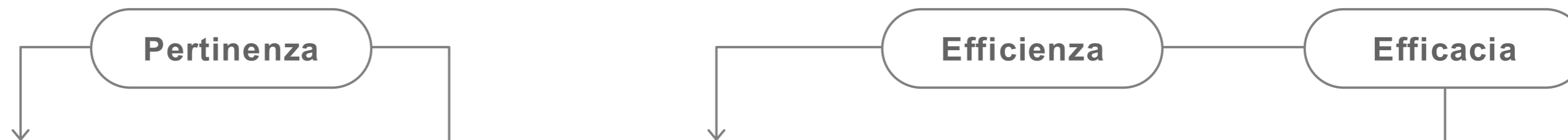
L'Ufficio Valutazione coordina e realizza **valutazioni ex post** dei principali progetti della Fondazione, analizzando processi, risultati e impatti per trarre insegnamenti utili alla riprogettazione, correggere criticità e valorizzare i casi di successo.

Conduce inoltre **valutazioni ex ante** e analisi dei bisogni a sostegno della progettazione di nuove iniziative, in particolare quelle ad alto impatto strategico, promuovendo l'uso di metodologie rigorose e innovative.

Criteria, phases of evaluation and knowledge needs



CRITERIO DI VALUTAZIONE



FASI DELLA
TEORIA DEL CAMBIAMENTO

Bisogni
Indicatori di contesto

Progettazione
Obiettivi e target

Risorse
Indicatori di spesa

Attività
Indicatori di processo/ di realizzazione

Risultati/Impatti
A breve e lungo termine
Indicatori di risultato e d'impatto

FASI DI VALUTAZIONE

FASE 1

Analisi del
Contesto

FASE 2

Valutazione
Ex ante

FASE 3

**Implementazione
e monitoraggio**

FASE 2

Valutazione
Ex post

NECESSITÀ CONOSCITIVA

Quali sono i **bisogni** del territorio / dei destinatari?

Quali **obiettivi** si pone l'intervento?

Quali **strategie operative** attuare?

C'è **coerenza** tra finalità e mezzi per raggiungerli?

La teoria del cambiamento **sta funzionando** come previsto?

Si può intervenire per **migliorare i processi**?

Quanti **soggetti** sono stati **coinvolti** dall'iniziativa? Di che tipo sono?

L'intervento è stato efficace? Che **impatto** ha avuto?

Quali **indicazioni** si possono trarre per futuri interventi analoghi?



La valutazione al servizio della comunità



I dati e i risultati delle valutazioni hanno valore se messi a disposizione della comunità.

Report completi e dataset possono essere condivisi con ricercatori ed istituzioni, previa valutazione caso per caso, in base al contesto e alle finalità, al fine di garantirne un utilizzo consapevole e responsabile.

Consulta anche il [Philanthropy Lab 2 - Sviluppo organizzativo del Terzo Settore](#)

Per accedere ai report completi

scrivi a valutazione@compagniadisanpaolo.it





Fondazione
Compagnia
di San Paolo

www.compagniadisanpaolo.it