



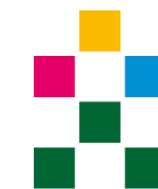
biblioteca  
valutazione

DIREZIONE LEARNING  
UFFICIO VALUTAZIONE

**Bando**

# Next Generation You – prima edizione

*Risultati della valutazione quantitativa*



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



ENTE/I VALUTATORE/I  
E/O COORDINAMENTO SCIENTIFICO

IRCrRES CNR

Dott. Igor Benati

Dott.ssa Greta Falavigna

PERIODO DI VALUTAZIONE

**giugno 2022- gennaio 2026**

PERIODO DI RIFERIMENTO DELLE  
ANALISI

ANALISI DEI DATI DI MONITORAGGIO

**giugno 2022- giugno 2024**

MONITORAGGIO PRE-POST

**giugno 2022- giugno 2025**

VALUTAZIONE DI IMPATTO CONTROFATTUALE

**dicembre 2021- dicembre 2024**

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



Analisi pre-post

Altro: (specificare)

CAMPIONE  
E RILEVAZIONE

Questionari di customer satisfaction somministrati online a tutti gli Enti che hanno presentato domanda

Questionari di monitoraggio somministrati online ogni 4 mesi a tutti gli Enti finanziati

Questionari di baseline e di endline somministrati online a tutti gli Enti finanziati

Bilanci d'esercizio di enti simili (gruppo di controllo) provenienti da AIDA

DOMANDE  
COGNITIVE

1

Qual è stato il grado di soddisfazione degli enti per l'accompagnamento ricevuto? Quali sono stati gli elementi che hanno favorito/sfavorito il processo di progettazione del PdS?

2

Quale tipo di enti ha attuato più velocemente e più integralmente il PdS? Quale tipo di enti ha speso più rapidamente le risorse economiche assegnate per il PdS?

3

Quali sono stati gli effetti lordi e netti della realizzazione dei PdS?



# Risultati della customer satisfaction



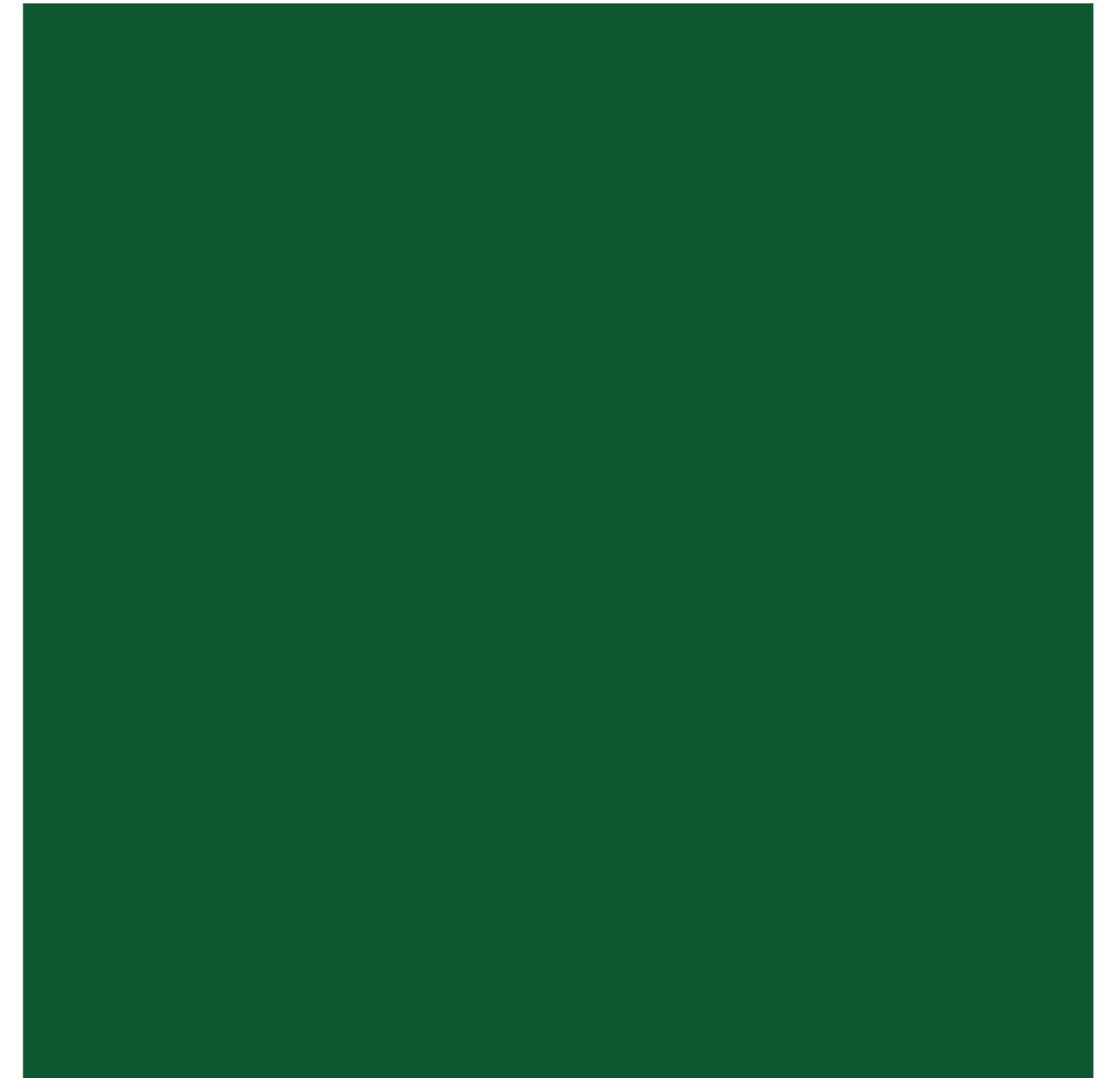
## METODO

La soddisfazione degli Enti è stata misurata su due distinti aspetti:

- **Soddisfazione rispetto ai consulenti utilizzati per la predisposizione del PdS:** attraverso un questionario standardizzato, somministrato a tutti i 149 Enti che hanno presentato domanda è stato registrato il gradimento degli Enti rispetto alla loro affidabilità, correttezza e la capacità di analisi, di *problem solving* e di coinvolgimento.
- **Soddisfazione rispetto ai risultati conseguiti dall'implementazione delle attività:** nell'ambito del questionario di monitoraggio è stata rilevata l'opinione degli Enti rispetto alla capacità del proprio Piano di conseguire risultati significativi rispetto agli obiettivi iniziali

## EVIDENZE EMERSE

- **Elevato grado di soddisfazione degli Enti rispetto ai consulenti ed al loro operato.** Gli Enti esprimono giudizi positivi, con percentuali stabilmente uguali o superiori al 94% su tutte le dimensioni della prestazione del consulente poste sotto analisi. Il dato è confermato anche dal fatto che l'88,1% degli intervistati indica una elevata probabilità (tra il 75% e il 100%) di reclutare il medesimo consulente per un incarico futuro analogo
- **Elevata soddisfazione degli Enti per i risultati conseguiti dal proprio PdS nel corso dell'implementazione:** il 99% degli Enti considera che l'implementazione del proprio PdS abbia prodotto risultati in linea con gli obiettivi iniziali. Di questi l'81% dichiara una elevata soddisfazione mentre solo per l'1% quest'ultima è bassa.
- **Elementi che determinano la soddisfazione:** casi più soddisfacenti sono associati a più incontri, team multidisciplinari, canali comunicativi diversi, forte ascolto, attenzione alle dinamiche interne e capacità di rassicurare e accompagnare l'ente.





# Risultati dell'analisi dei dati di monitoraggio



## METODO

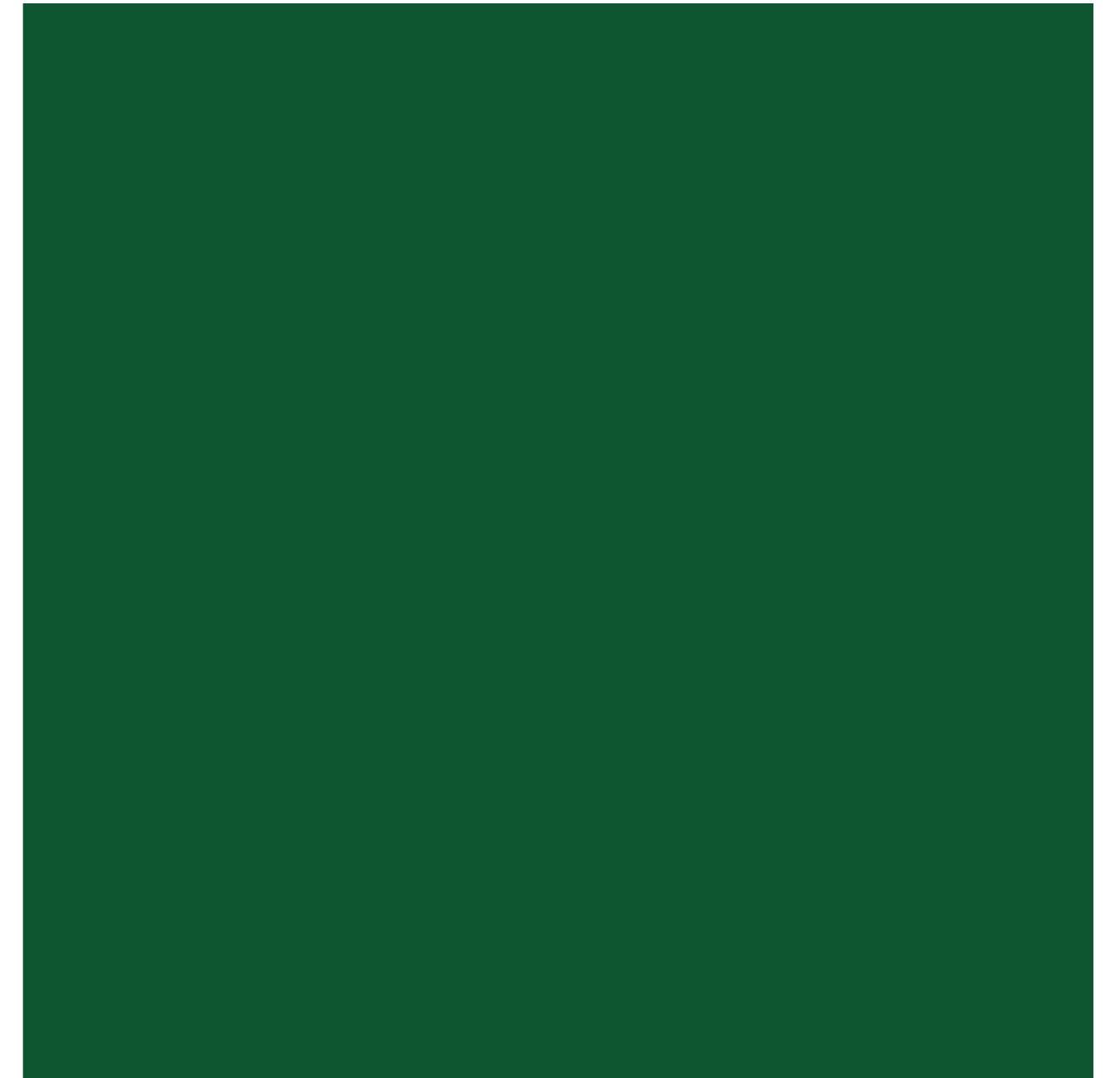
Il monitoraggio condotto sul processo di attuazione dei Piani di sviluppo si è svolto attraverso **sei rilevazioni trimestrali** svolte tramite un questionario on-line.

Le informazioni raccolte sono poi state verificate e validate in successivi incontri di monitoraggio con gli Enti finanziati ed hanno costituito la base per il calcolo di **tre indici**:

- **indicatore di completamento (IC)**: dato dal rapporto tra le attività/azioni completate e le attività/azioni complessivamente previste nel singolo piano;
- **indicatore di avanzamento (IA)**: dato dal rapporto tra l'insieme delle attività/azioni completate e parzialmente realizzate e le attività/azioni complessivamente previste nel singolo piano.
- **indicatore di avanzamento della spesa (IAS)**: dato dal rapporto tra l'insieme delle risorse economiche spese e le risorse economiche complessivamente previste nel singolo Piano.

## EVIDENZE EMERSE

- Le **Associazioni** sono state gli Enti che hanno **completato più velocemente i propri Piani di Sviluppo**. Viceversa, **Enti museali, Società sportive, Enti di gestione territoriale, Enti religiosi**, sono stati gli Enti che **hanno completato più velocemente la spesa** sui propri Piani di Sviluppo
- La maggior parte degli enti (il 61%) **non ha modificato alcuna attività/azione** del proprio Piano di Sviluppo, mentre il 17% ha apportato **una sola modifica al PdS**. Le modifiche si sono risolte prevalentemente con una **rimodulazione dei tempi** (56% delle modifiche, in media) **o dei contenuti** (36%).
- Nell'opinione degli enti, **i risultati conseguiti dal PdS sono significativi rispetto agli obiettivi iniziali** (76%) o parzialmente significativi (22%)

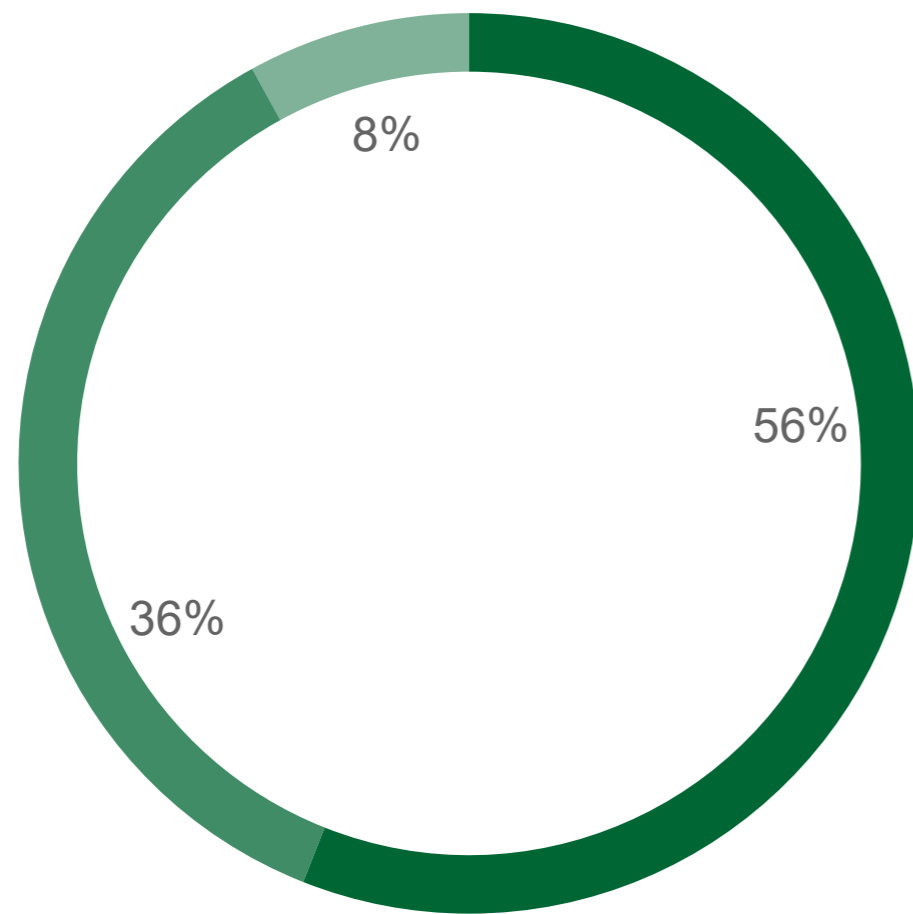




# Risultati dell'analisi dei dati di monitoraggio



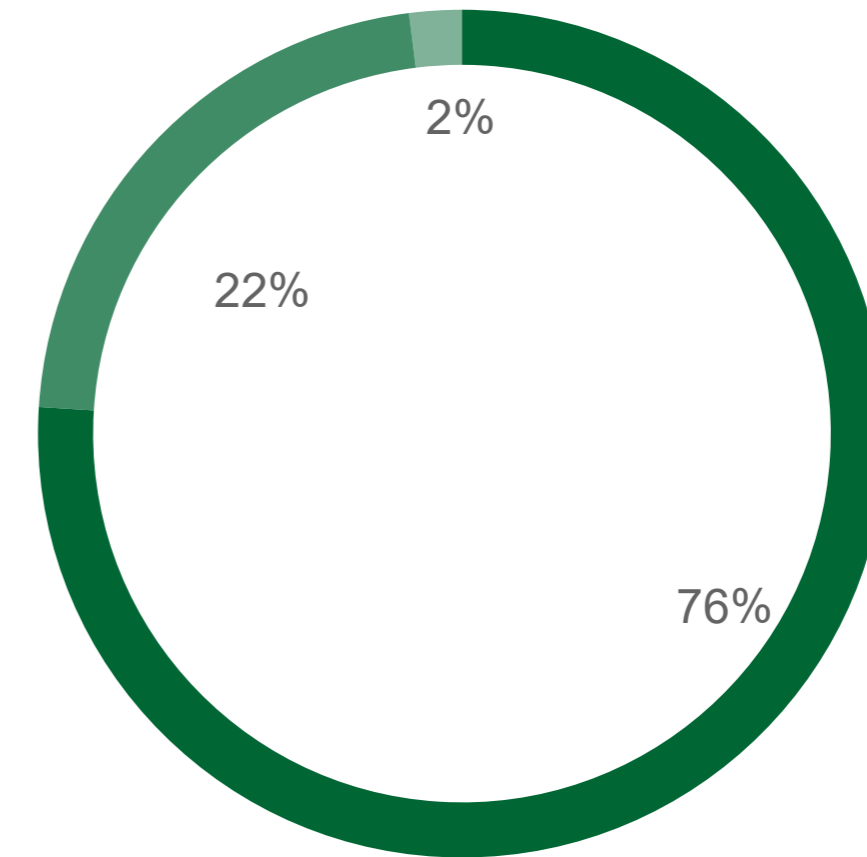
## MODIFICHE AI PIANI DI SVILUPPO



- Rimodulazione dei tempi delle attività
- Rimodulazione dei contenuti delle attività
- Cancellazione delle attività

## CAPACITÀ DEL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DI CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI PREFISSATI DAL PDS

Percezioni degli enti



- I risultati conseguiti sono significativi rispetto agli obiettivi prefissati
- I risultati conseguiti sono parzialmente significativi rispetto agli obiettivi prefissati
- I risultati conseguiti non sono significativi rispetto agli obiettivi prefissati



# Risultati analisi pre-post (impatto lordo)



## METODO

L'impatto è stato misurato in maniera lorda per tutti gli Enti finanziati che hanno completato il proprio PdS.

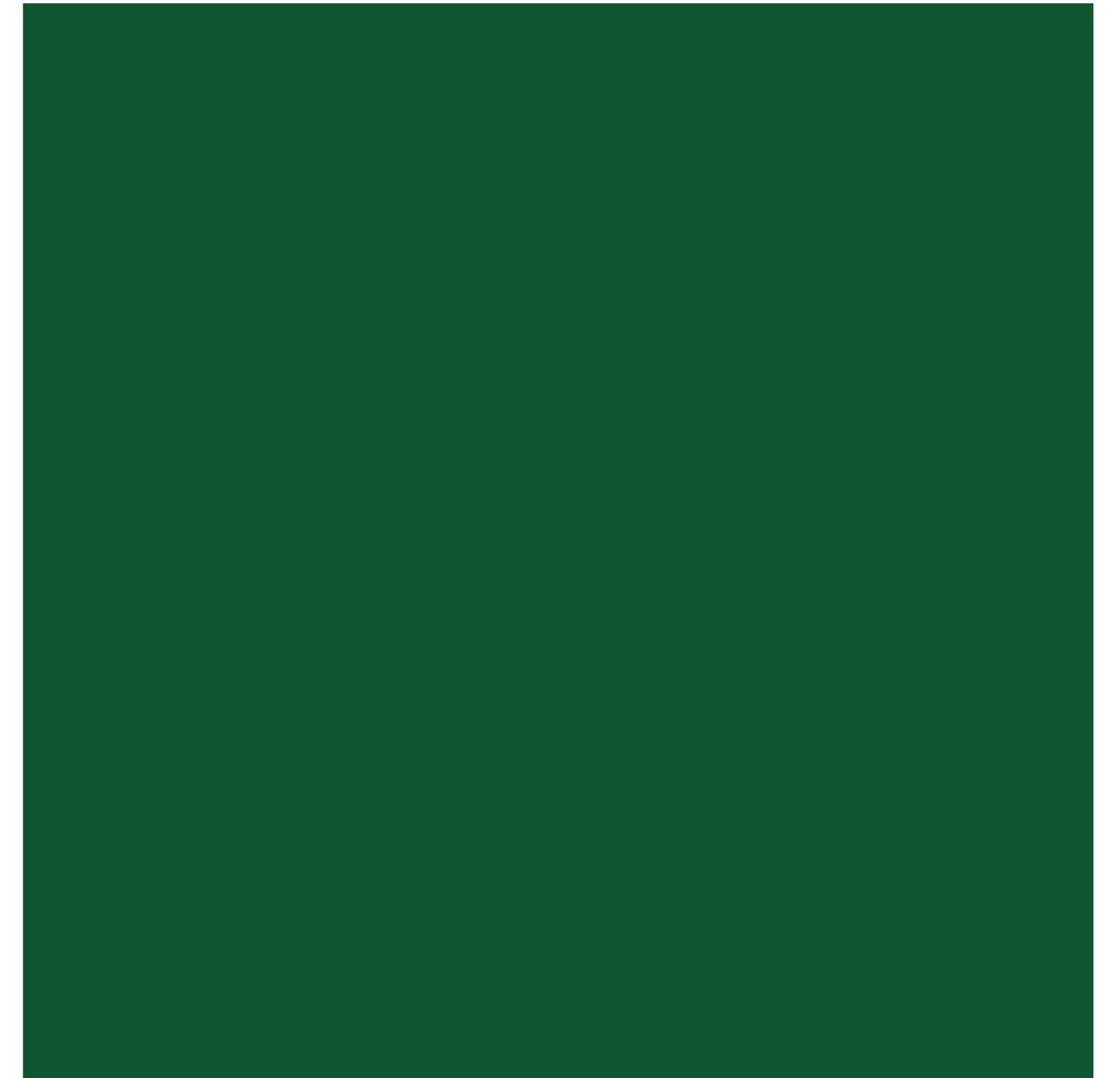
Per l'impatto lordo è stato utilizzato un disegno di **valutazione pre-post ad un gruppo**, nel quale l'impatto è stato misurato sulla base dei dati osservazionali rilevati sul **solo gruppo dei trattati**, mediante questionario online, prima dell'intervento e a 12 mesi dalla fine dello stesso.

La valutazione ha identificato **4 aree principali di cambiamento**, ciascuna articolata in sottodimensioni e indicatori specifici:

1. **Capacità organizzativa e gestionale**
2. **Autonomia e sostenibilità economico finanziaria**
3. **Attività e posizionamento di mercato**
4. **Reti di contatti e collaborazioni strategiche** con le altre istituzioni del territorio

## EVIDENZE EMERSE

- Incremento del **personale assunto a tempo indeterminato (+10%)** e della **forza lavoro complessiva (+4%)**
- Aumento dell'utilizzo di **strumenti di accountability (+17%)** e di **valutazione interna (+15%)**
- Aumento del **personale coinvolto in attività formative (+25%)**
- Crescita del **coinvolgimento degli stakeholders nelle decisioni operative (+9%)**
- Aumento dell'utilizzo di **strumenti di programmazione finanziaria (+20%)**
- Aumento del **coinvolgimento di giovani 14-29 anni** nelle attività degli enti **(+96%)**



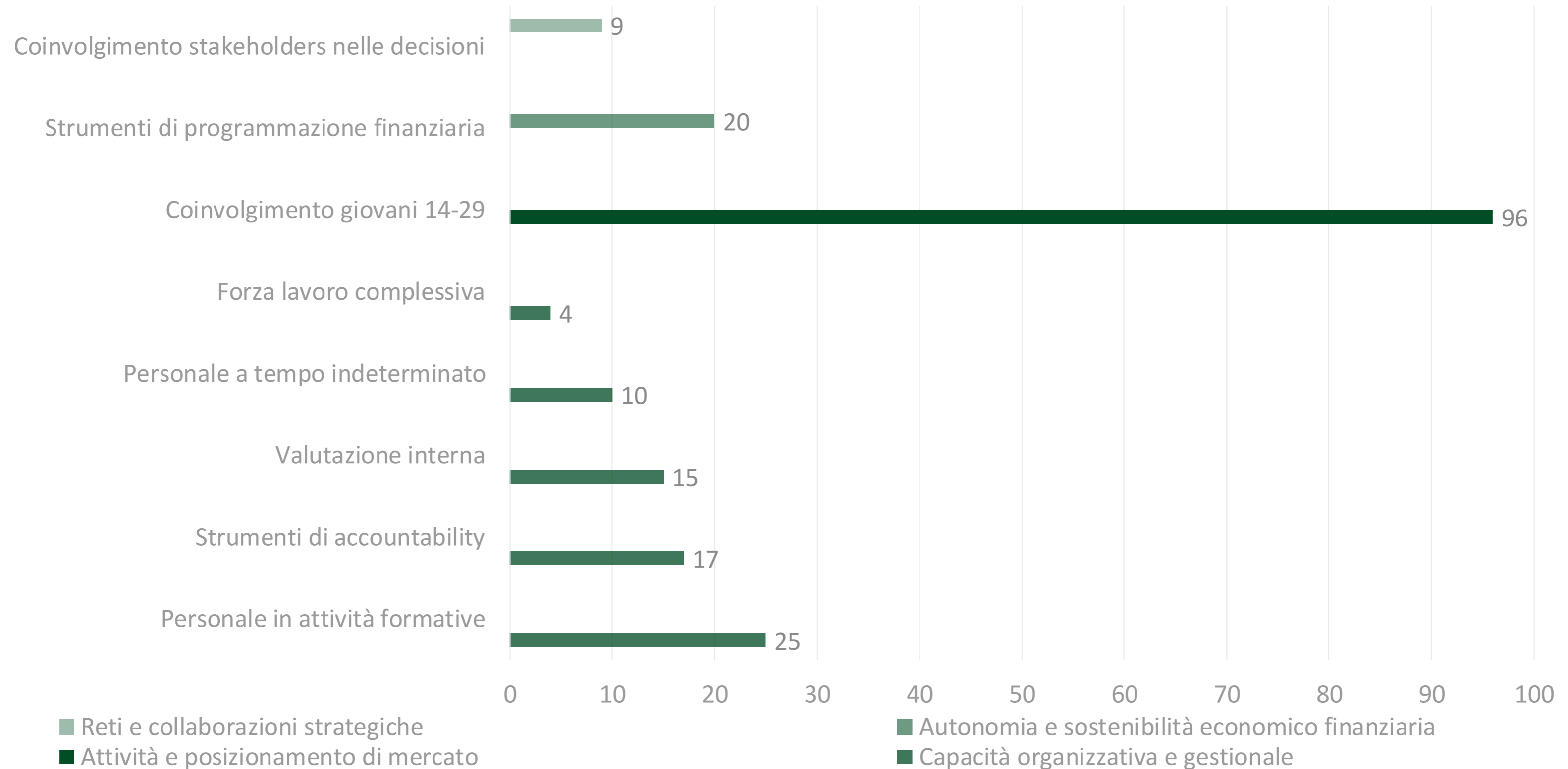


# Risultati del monitoraggio pre-post



## DIFFERENZE POST-PRE INTERVENTO

Valori percentuali. Sono riportate solo le variazioni statisticamente significative





# Risultati della valutazione controfattuale (impatto netto)



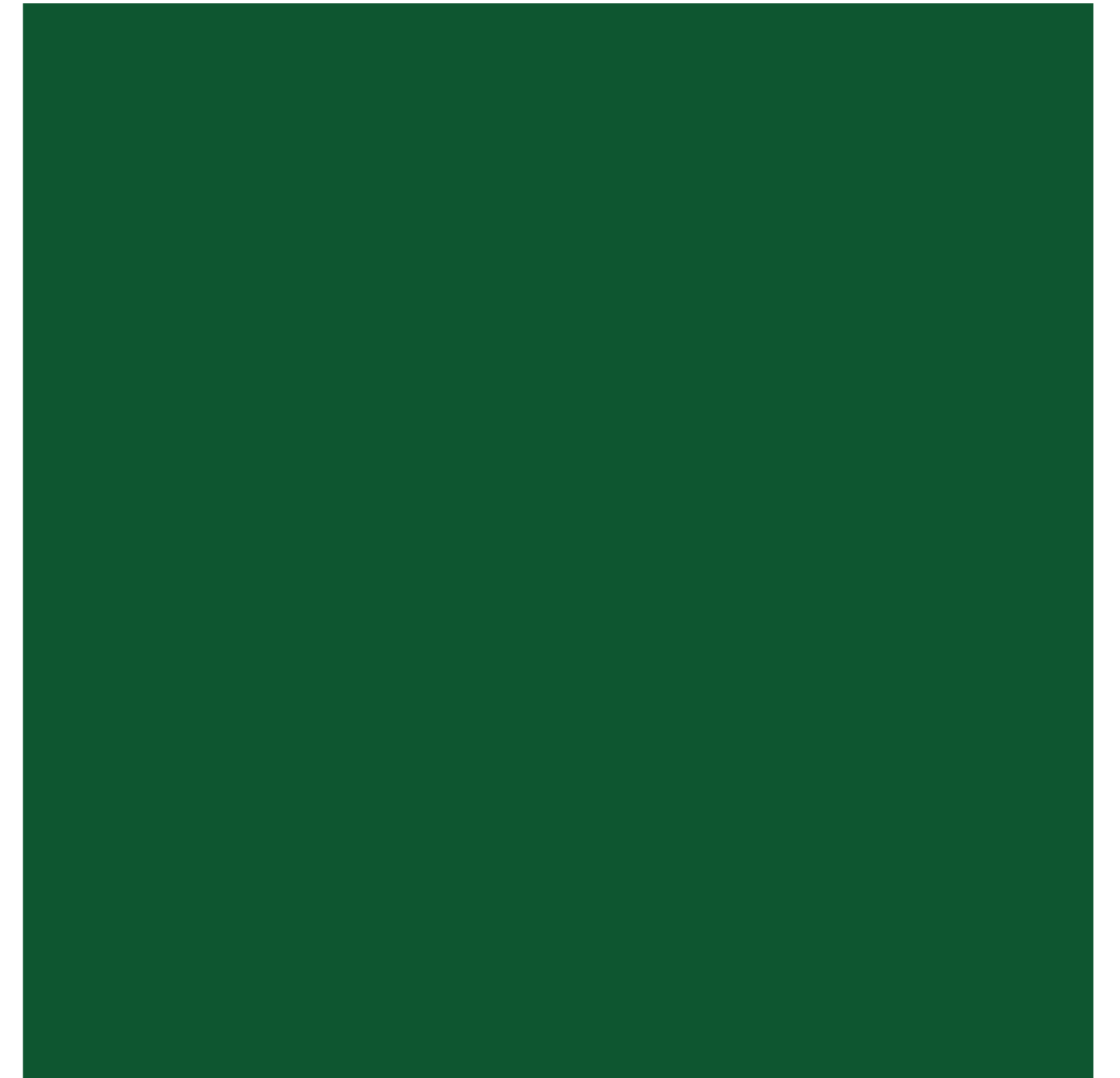
## METODO

Per l'**impatto netto**, stimato **per le sole cooperative sociali**, è stato utilizzato **un disegno di valutazione ad abbinamento statistico**, nel quale l'impatto è stato misurato come differenza nelle medie (*Difference in differences*) delle variabili target tra il gruppo dei trattati (le 24 cooperative) e le medie di un gruppo di controllo, adeguatamente selezionato sulla base delle caratteristiche osservabili delle unità oggetto di valutazione (fatturato, dipendenti, provincia, codice Ateco).

- La stima dell'impatto rappresenta l'**impatto attribuibile a NGYou** sulle variabili target, al netto di quanto si sarebbe comunque verificato in assenza del Bando

## EVIDENZE EMERSE

- Sul fronte della **redditività** e degli **investimenti non si registrano impatti statisticamente significativi**, forse anche non pienamente osservabili nella finestra temporale di osservazione
- Risultano, invece, variazioni significative su indicatori specifici riconducibili alle dimensioni dell'**efficienza gestionale** e dell'**autonomia economico-finanziaria**. In particolare:
  - EBITDA/Fatturato: **+5,6 punti percentuali**. Indice di una **maggiore efficienza operativa**, un miglior **controllo dei costi** e/o un mix di servizi con **margini più elevati**.
  - Patrimonio netto/Totale attivo: **+7,3 punti percentuali**. Indice di una **struttura finanziaria più prudente**, minore leva e maggiore capacità di assorbire eventuali perdite. Tale condizione si associa anche alla **possibilità di ottenere un costo del capitale più contenuto**.
  - Indebitamento netto/Totale attivo: **-7,3 punti percentuali**. Indice di una **migliore stabilità operativa**. Associato anche un **uso più efficiente del capitale circolante**.



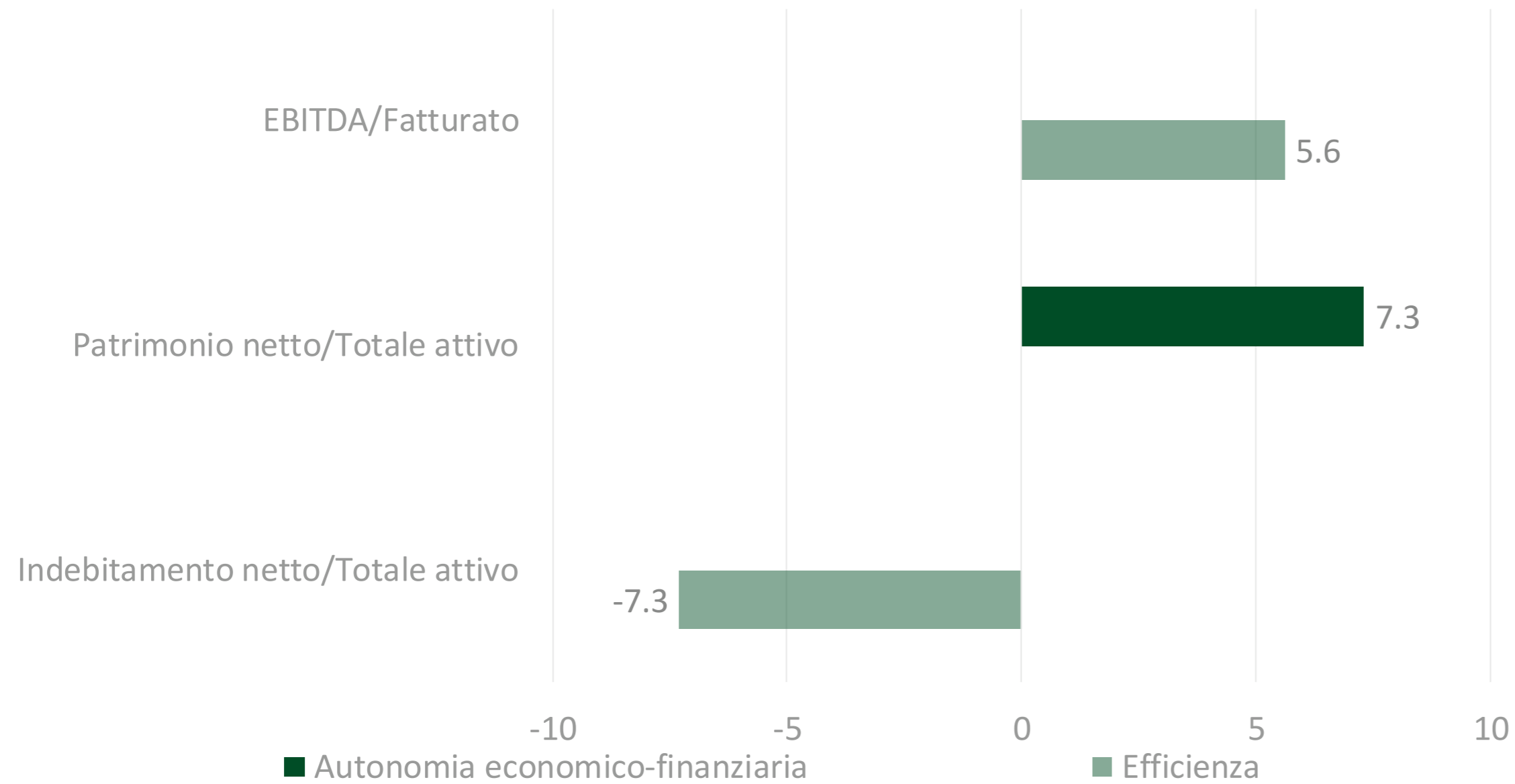


# Risultati della valutazione controfattuale (impatto netto)



## DIFFERENZE NELLE MEDIE TRA ENTI TRATTATI E CONTROLLI

Punti percentuali





# Policy implications



---

## Struttura della consulenza

- Definire una struttura minima e trasversale del percorso consulenziale, con un numero atteso di incontri, momenti di restituzione intermedia e una chiara scansione delle fasi di ascolto, analisi e co-progettazione.

---

## Migliorare l'integrazione del monitoraggio nelle procedure amministrative

- Istituzionalizzare la raccolta dei dati di monitoraggio, rendendola maggiormente integrata con le altre procedure amministrative (ROL), così da alleggerire il carico di compilazione.

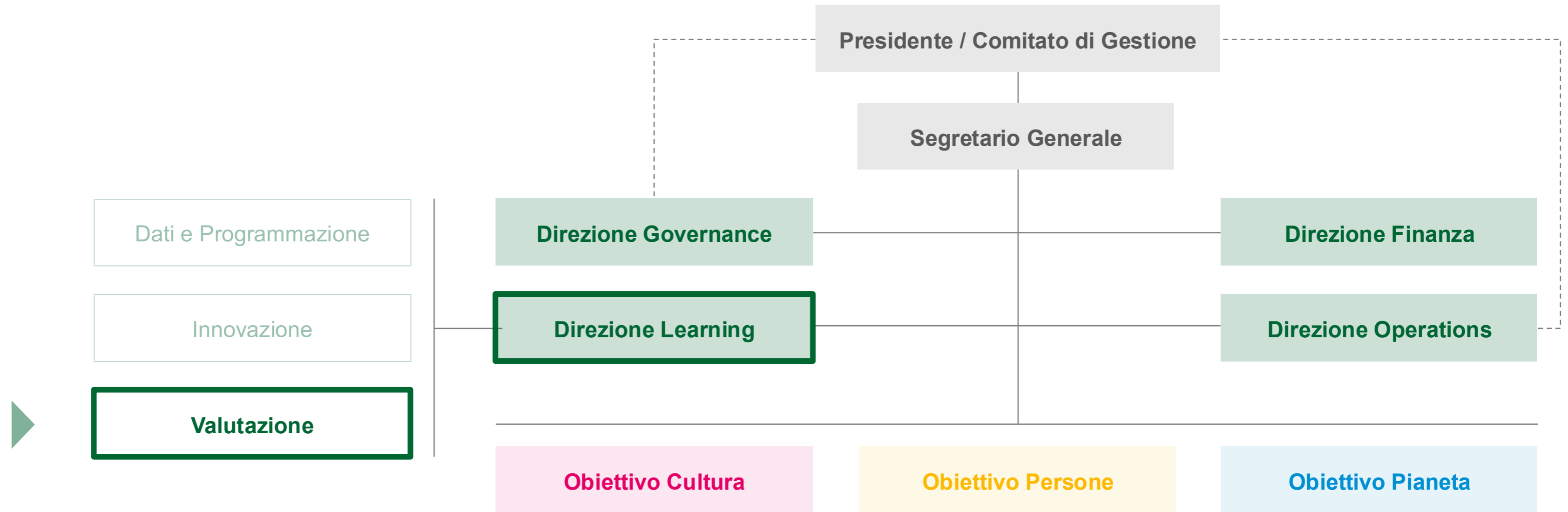
---

## Introdurre follow-up di medio termine

- Proseguire la valutazione d'impatto a medio termine per catturare effetti consolidati e distinguere tendenze da causalità.



COLLOCAZIONE



L'UFFICIO VALUTAZIONE -  
DIREZIONE LEARNING

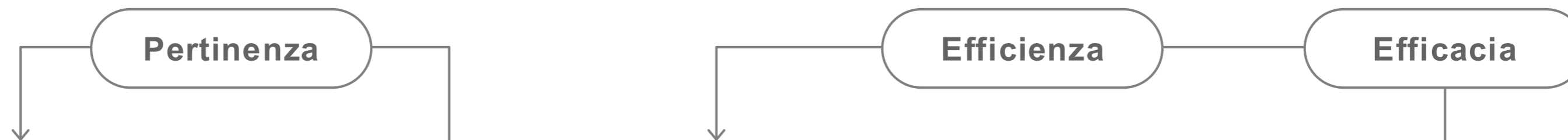
L'Ufficio Valutazione coordina e realizza **valutazioni ex post** dei principali progetti della Fondazione, analizzando processi, risultati e impatti per trarre insegnamenti utili alla riprogettazione, correggere criticità e valorizzare i casi di successo.

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](mailto:valutazione@compagniadisanpaolo.it)





Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

[www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)