



# Progettare un Piano di Sviluppo Organizzativo

Adottando l'approccio della Teoria del Cambiamento

Beatrice Gallo

Fondazione  
**CARIPLO**

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



## La Teoria del Cambiamento

Prima di intraprendere un **percorso trasformativo** occorre ragionare sul modo in cui si ipotizza di poter raggiungere tale obiettivo di cambiamento.

Questo vale per qualsiasi intervento si voglia realizzare, che sia un programma, un progetto, un politica o un **percorso di trasformazioni e sviluppo organizzativo**

Un possibile approccio che accompagna in questo percorso prende il nome di «**Teoria del Cambiamento**» o «TdC», ovvero una **descrizione sintetica** che renda **esplicito** il modo in cui si **immagina** potrà realizzarsi il **cambiamento** che si intende produrre.

## Gli elementi della Teoria del Cambiamento Organizzativo

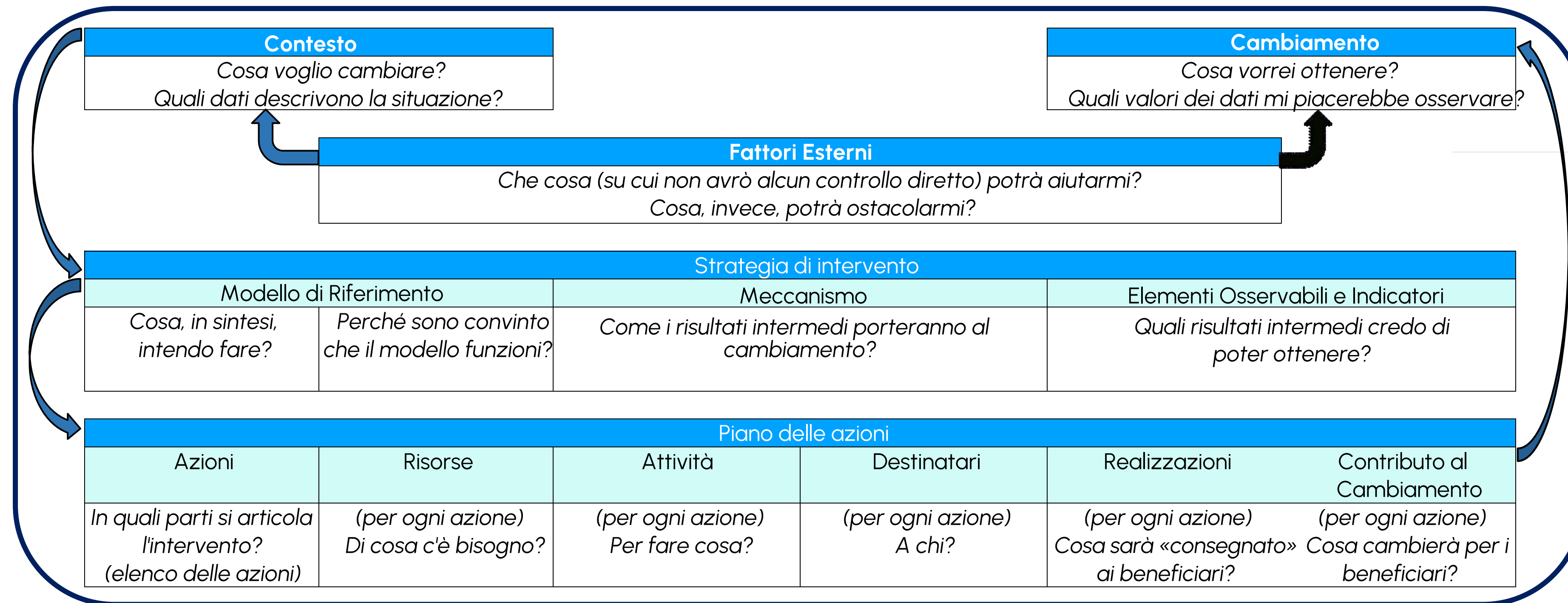
Una TdC efficace deve contenere al suo interno i seguenti elementi:

- |   |   |
|---|---|
| 1. identificazione precisa di « <b>qualcosa che si vuole cambiare</b> »   | Focus sull'organizzazione interna e/o sul rapporto fra l'ente e i propri stakeholder                          |
| 2. definizione altrettanto precisa dello " <b>stato delle cose</b> " <b>alternativo</b> che si auspica di osservare dopo l'intervento                         |   |
| 3. dichiarazione delle <b>attività e delle risorse</b> che si ritengono <b>necessarie</b> per cambiare la situazione  | Focus su competenze (interne) e/o professionalità (esterne) e/o azioni che si ritiene indispensabile attivare |
| 4. spiegazione del <b>perché</b> si è convinti che <b>svolgendo le attività</b> prescelte <b>si potrà ottenere il cambiamento</b> auspicato                   |   |
| 5. riconoscimento dei <b>fattori</b> che non sarà possibile controllare direttamente, ma che potranno <b>ostacolare o facilitare il cambiamento</b> auspicato | Focus su rischi e opportunità potenziali e strategie per affrontarli  |



# La Teoria del Cambiamento, una sua possibile rappresentazione

Ciascuno degli elementi – e delle relative domande - che permettono di costruire un'efficace Teoria del Cambiamento può essere posizionata in uno specifico schema che prende il nome di Quadro **Logico**



## Dalla Teoria alla «pratica»: *rispondere alle domande per stabilire un piano di sviluppo*

Esistono molteplici **modalità e strumenti** per rispondere alle diverse domande che costituiscono una TdC.

Per ciascuno degli elementi rappresentati nel Quadro Logico, vi illustreremo alcuni tra quelli più diffusi e utilizzati nell'ambito dei iniziative mirate alla trasformazione ed evoluzione organizzativa

## Il contesto

Il primo passo da compiere riguarda la ricostruzione del contesto (organizzativo) di partenza.

Nell'ambito dello sviluppo organizzativo, uno degli strumenti più utilizzati per descrivere la situazione attuale dell'organizzazione e del perimetro in cui opera è **l'analisi SWOT** (**S**trengths - punti di forza, **W**eaknesses - punti di debolezza, **O**pportunities - opportunità e **T**hreats - minacce).

*È importante individuare e utilizzare **dati mirati**, che esprimono, in sintesi, gli **elementi più importanti** su cui si intende lavorare*



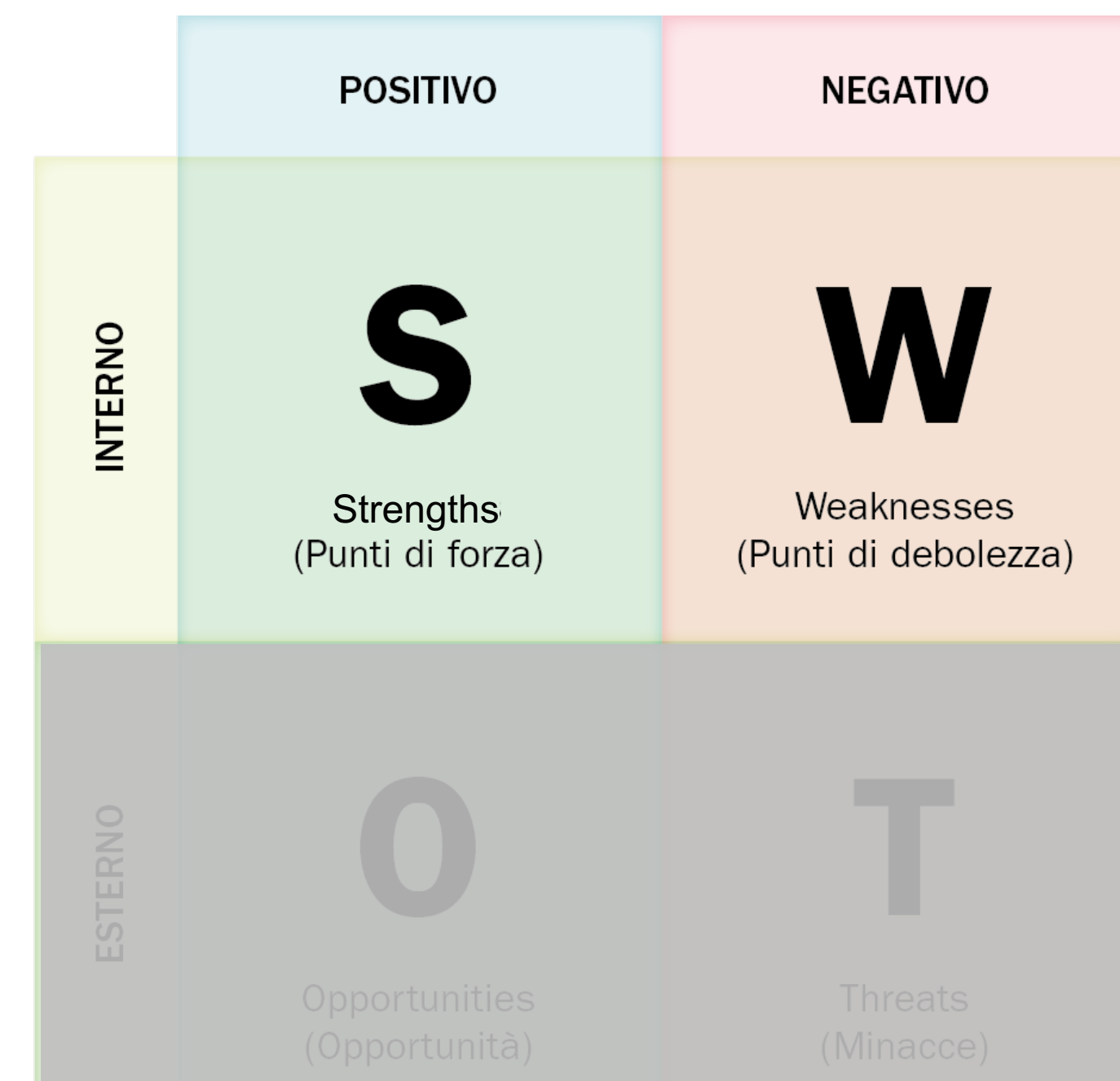
Contesto

## Punti di forza e di debolezza

Rispetto alla dimensione interna (ovvero, punti di forza «**S**» e debolezza «**W**» dell'organizzazione) vi sono alcuni ambiti rispetto ai quali occorre prestare particolare attenzione:

- **gestionale** (mappatura processi)
- **organizzativo** (descrizione struttura e governance, risorse umane)
- **informativo** (descrizione dotazioni tecnologiche, gestione dati)
- **relazionale e dell'analisi dei bisogni** (mappatura utenti, clienti, stakeholder)
- **economico** (analisi profilo economico dell'ente)

È opportuno considerare tutti gli ambiti elencati  
È fondamentale evidenziare gli ambiti più rilevanti **su cui si intende puntare** (strengths) e **che ci si propone di migliorare** (weaknesses)

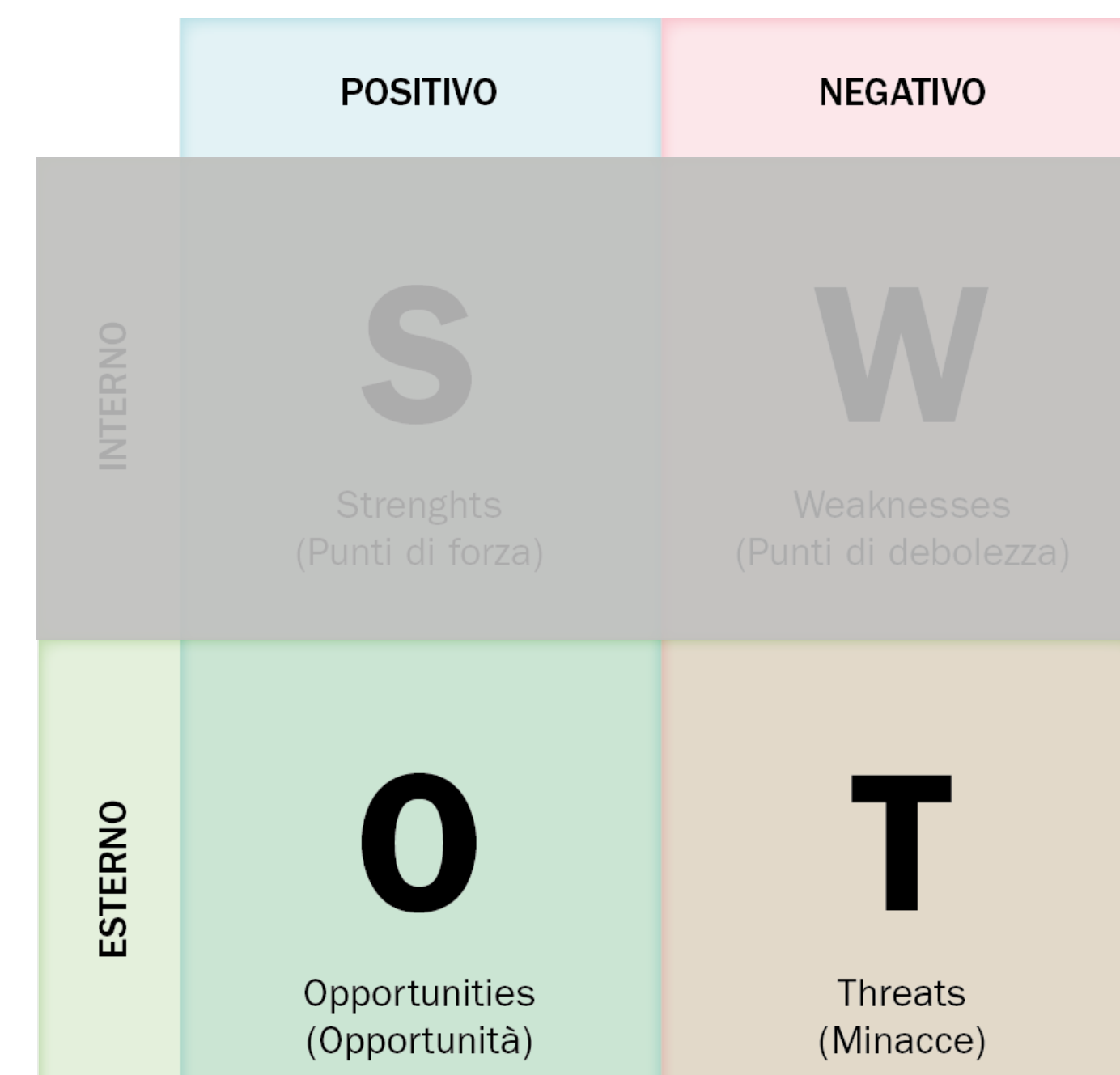


Contesto

## Opportunità e minacce

Rispetto alla dimensione esterna (ovvero Opportunità «O» e Minacce «T» per l'organizzazione) è importante cercare di rispondere alle seguenti domande:

- quali sono i servizi erogati la cui **fruizione** da parte dell'utente può essere **arricchita e migliorata**?
- quali **bisogni** del territorio la mia organizzazione può **soddisfare in modo nuovo, migliore e/o più efficiente**?
- ci sono enti di riferimento/competitor che hanno sviluppato **soluzioni innovative** che la mia organizzazione può cercare di **replicare**?
- si stanno affacciando sul territorio **nuovi** enti potenzialmente **competitor** dell'organizzazione?
- quali elementi dell'organizzazione devono essere migliorati per aumentare l'**impatto atteso** e il **valore sociale** dell'azione dell'ente sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità territoriale?



## Il cambiamento

È strettamente **legato al contesto** di partenza, di cui rappresenta uno stato alternativo per i soggetti interessati

Rappresenta la **situazione futura auspicata** e proiettata dell'ente una volta **concluso il processo trasformativo**

Quando si riflette sul cambiamento è necessario tenere a mente la **mission costitutiva** dell'ente per ragionare sulla coerenza tra questi due elementi

### Cambiamento

*Cosa vorrei  
ottenere?*

*Quali valori dei dati  
mi piacerebbe  
osservare?*



## Perimetrazione e misurabilità del cambiamento

A fronte di una definizione del contesto che deve essere la più ampia possibile e ricomprendere una molteplicità di elementi sia interni che esterni all'organizzazione, quando si esplicita il cambiamento legato allo sviluppo organizzativo è importante identificare **un numero ristretto di ambiti** su cui si è convinti di poter **incidere in modo significativo** in un **tempo circoscritto**

Rispetto a ciascun elemento individuato come rilevante per il proprio piano di sviluppo, occorre ipotizzare i **valori finali attesi** che permettano di identificare il cambiamento che ci si propone di generare rispetto al contesto di partenza

*In questo caso, la difficoltà non è individuare le variabili che si auspica di modificare (sono le stesse su cui si è posta l'attenzione nell'analisi del contesto), quanto piuttosto i **valori** che si ritiene **realisticamente** di poter raggiungere nell'**arco temporale** considerato.*

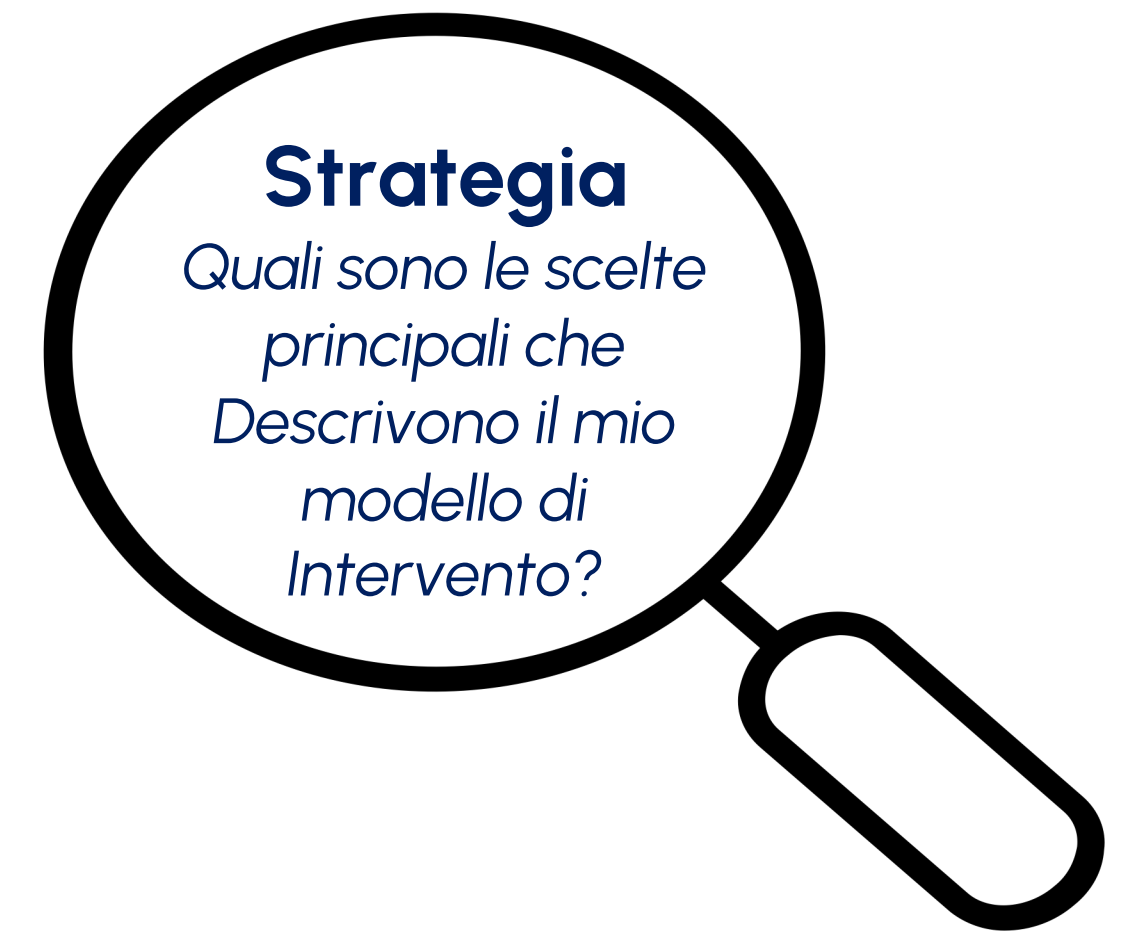


## La strategia

È strettamente **legata all'analisi del contesto** di partenza, in particolare alle ipotesi riguardo alle **cause a cui sono riconducibili i punti di debolezza attuali o potenziali dell'organizzazione**

Rappresenta la **spiegazione delle scelte principali** che indirizzano l'azione, nel tentativo di **colmare il gap** fra ciò che l'organizzazione è al momento iniziale e ciò che intende diventare al termine del piano di sviluppo

Oltre alle scelte principali è importante esplicitare le **motivazioni delle diverse scelte** e i gli eventuali riferimenti esterni a cui ci si ispira



## Aspetti da non trascurare

La strategia definita all'interno di un piano di sviluppo organizzativo non dovrebbe tralasciare i seguenti aspetti:

- Sviluppo di **competenze interne**;
- Acquisizione di **professionalità esterne**;
- **Coinvolgimento attivo dei soggetti interessati** ai processi di cambiamento;
- Creazione di una **cultura del miglioramento**



## Meccanismo ipotizzato e indicatori

Una volta esplicitate le scelte principali è importante, da un lato, esplicitare in quali azioni concrete si tradurrà la strategia e, dall'altro, specificare quali sono le proprie **aspettative riguardo a ciò che dovrebbe accadere** (se tutto va come previsto) per la mia organizzazione

Questo passaggio è fondamentale, per immaginare un set di elementi osservabili (variabili) e indicatori (rapporti tra variabili) di **output** e di **outcome** che potranno essere monitorati nel corso della realizzazione del piano di sviluppo

*La seconda parte del corso è **dedicata al monitoraggio e alla valutazione degli effetti del piano di sviluppo***

### Strategia

Cosa accadrà (se tutto va come previsto)?  
Come potrò verificare se tutto va come previsto?

## Le azioni del Piano di sviluppo

Devono essere strettamente **coerenti con la strategia** di intervento.

È indispensabile esplicitare con chiarezza le **attività previste, le risorse necessarie, i destinatari, le realizzazioni e il contributo di ciascuna azione** al cambiamento generale auspicato. Il **piano delle azioni del quadro logico** facilita tale rappresentazione.

Una visualizzazione alternativa, che mostra la relazione logica tra: azioni (work packages), attività e deliverables, si può costruire usando la **Work Breakdown Structure** (WBS).

È fondamentale che le azioni introducano un'**innovazione** all'interno del contesto dell'organizzazione.

*È importante che le azioni siano fortemente sinergiche (l'effetto atteso congiunto dell'insieme delle azioni sia superiore alla somma degli effetti attesi delle singole azioni).*



## Parlando di risorse

In un piano di sviluppo organizzativo è indispensabile considerare il ruolo delle risorse:

1. **umane** (project team e project manager)
2. **tecnologiche** (digitali e non, hardware e software)
3. **economiche** (alla loro descrizione dovrà essere dedicato il **piano economico, coerente con il piano delle azioni**)

*È fondamentale, quando si ragiona sulle **risorse economiche** riflettere sul modo in cui il loro utilizzo può massimizzarne l'utilità per l'organizzazione anche dopo che il piano di sviluppo sarà completato. In questo senso, il piano di sviluppo è una buona occasione per **investire**.*



## Destinatari interni ed esterni

È importante avere in mente che, normalmente, un piano di sviluppo organizzativo può prevedere azioni rivolte a:

1. destinatari **interni** all'organizzazione;
2. destinatari **esterni** all'organizzazione.

Nel primo caso, gli obiettivi prevalenti sono legati allo sviluppo di competenze, al coinvolgimento nei processi di cambiamento, alla diffusione di una cultura del miglioramento organizzativo

Nel secondo caso, gli obiettivi sono variabili e strettamente collegati con la natura e la strategia dell'ente



## Realizzazioni

Rappresentano sinteticamente gli esiti concreti delle attività realizzate in termini di:

- maggiore **efficienza gestionale** (es. riduzione del tempo di lavoro dedicato allo svolgimento di mansioni a basso valore aggiunto);
- maggiore **efficienza nell'offerta** dei servizi (es. riduzione dei tempi d'attesa);
- **innovazione** organizzativa (es. nuove soluzioni tecnologiche adottate) e/o dei servizi offerti;
- maggiore **efficacia della performance** dell'organizzazione (es. aumento del numero o della soddisfazione degli utenti).

*Devono essere monitorate utilizzando opportuni **elementi osservabili e indicatori.***





# Ogni azione... a suo tempo

In un progetto di trasformazione organizzativa è importante identificare le diverse fasi durante le quali verranno realizzate le singole azioni. Un «buon» cronoprogramma (diagramma di GANTT) dovrebbe avere:

- un'identificazione chiara **dei periodi di svolgimento** di ciascuna azione identificata nel Piano delle azioni
- un'individuazione puntuale del **momento** (o dei momenti) in cui dovranno essere «**consegnate**» le realizzazioni di ciascuna azione
- una rappresentazione efficace del «**flusso di lavoro**» delle diverse azioni.

Un **GANTT** «**rettangolare**», in cui tutte le azioni (o quasi) iniziano e finiscono nello stesso momento, spesso riflette la **manca** di una **programmazione sufficientemente dettagliata** delle fasi di lavoro

Cronoprogramma delle attività

Azioni	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7
Azione 1	■	■	■	○			
Azione 2				■	■	●	
Azione 3				■	■	■	○
Azione 4						■	●
Azione 5							○

Legenda

- Realizzazione 1 ○
- Realizzazione 2 ●
- Realizzazione 3 ●
- Realizzazione 4 ○





# Analisi dei rischi e fattori esterni

L'analisi dei rischi è il punto di partenza per l'**identificazione dei fattori esterni**.

Anzitutto è necessario identificare i fattori che possono incidere sul raggiungimento dei cambiamenti auspicati.

È altrettanto importante riflettere sulla **probabilità di accadimento P(x) dei diversi fattori** considerati.

È fondamentale immaginare la **potenziale influenza I(x) di ciascun fattore**.

È importante considerare **sia i fattori negativi, sia quelli positivi**

È molto importante **internalizzare**, con opportune strategie i fattori che hanno **un'alta probabilità di accadimento e un'alta capacità di influenzare** i cambiamenti che si intende generare

P(x) \ I(x)	Molto bassa	Bassa	Media	Alta
Molto bassa				
Bassa				
Media				
Alta				

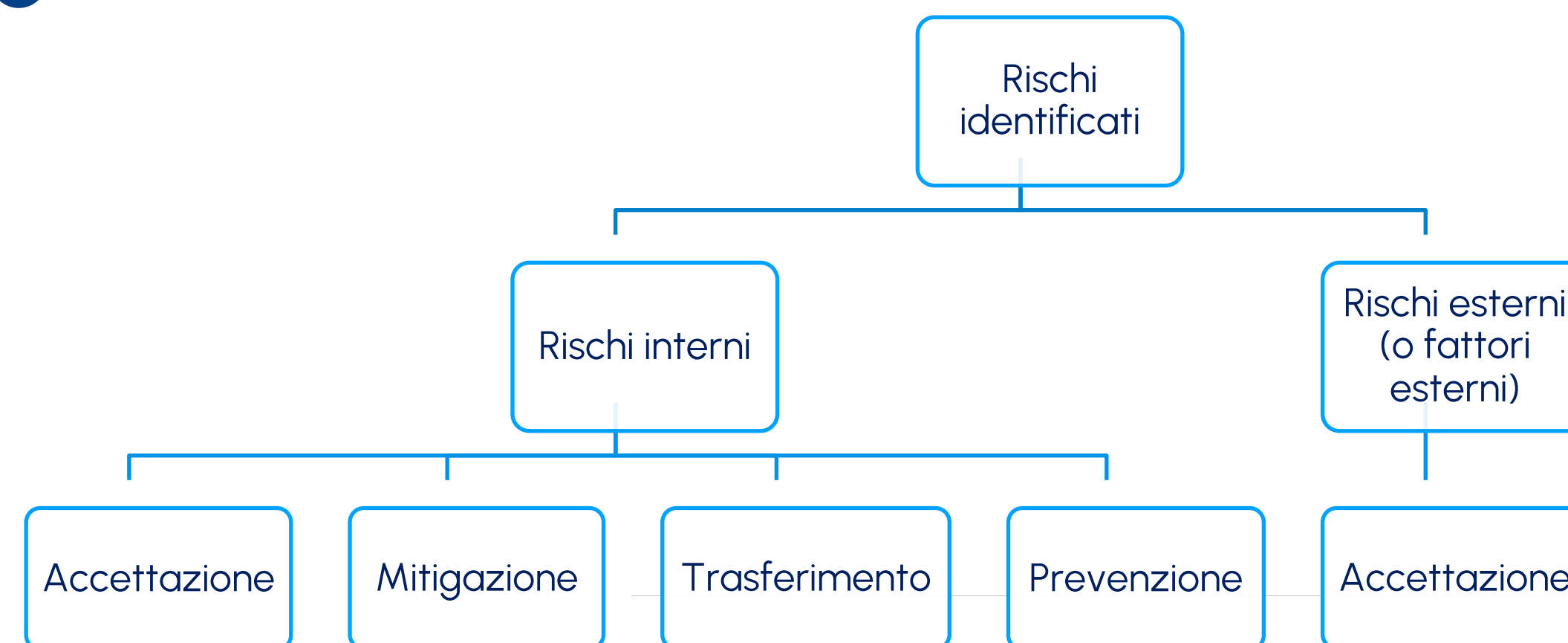




# Analisi dei rischi e possibili strategie

Esistono diverse possibile strategie con cui affrontare i rischi individuati

- **Accettazione** (non si attua alcuna strategia particolare, il fattore rimane totalmente esterno, si è – quanto meno – consapevoli dei possibili effetti sui propri cambiamenti attesi)
- **Mitigazione** (si internalizza il fattore, si cerca di ridurre l'influenza su cambiamenti attesi)
- **Trasferimento** (si internalizza il fattore, cercando di trasferirlo ad altri soggetti)
- **Prevenzione** (si internalizza il fattore, cercando di evitare che si realizzi)



*Non esiste una strategia dominante per qualsiasi fattore di rischio  
È molto «rischioso» decidere di accettare un rischio molto probabile e molto impattante*





**GRAZIE**

Fondazione  
**CARIPLO**

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816

