



Progettare un Piano di Sviluppo Organizzativo

Come strutturare il monitoraggio e la valutazione dei risultati

Beatrice Gallo

Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



Monitoraggio

Definizione teorica

Controllo dell'andamento nel tempo di una o più grandezze variabili allo scopo di:

- 1. orientare decisioni pratiche** riguardo all'implementazione di un intervento, un progetto, un'iniziativa
- 2. comunicare ai propri stakeholder** informazioni sulle realizzazioni e sui risultati di un intervento, un progetto, un'iniziativa
- 3. interpretare meglio i risultati di una valutazione di impatto**



Monitoraggio

Definizione operativa

Realizzazione delle seguenti attività:

1. costruzione di un **piano** di rilevazione (**Piano di Monitoraggio**) che identifica le variabili da osservare, i rispettivi valori attesi, le relative tempistiche di osservazione e fonti di rilevazione
2. svolgimento delle **attività di rilevazione** previste dal Piano di Monitoraggio
3. utilizza delle informazioni raccolte per **riflettere sull'andamento osservato** e, se necessario, **apportare cambiamenti** al proprio piano di lavoro

*Se manca anche solo una delle tre attività elencate, il monitoraggio è **incompleto** e rischia di risultare **inutile***



Valutazione

Definizione teorica

Si tratta di un termine polisemantico. Non esiste una definizione univoca. Alcune possibili definizioni:

1. determinazione di un valore di merito, nell'ambito di un processo di allocazione di risorse attraverso una graduatoria
2. determinazione del valore da assegnare alla performance di un soggetto o di un'istituzione
3. acquisizione di elementi che consentono di dare conto dei risultati raggiunti e di verificare l'efficacia di un intervento

Per noi, in questo corso, vale la terza definizione



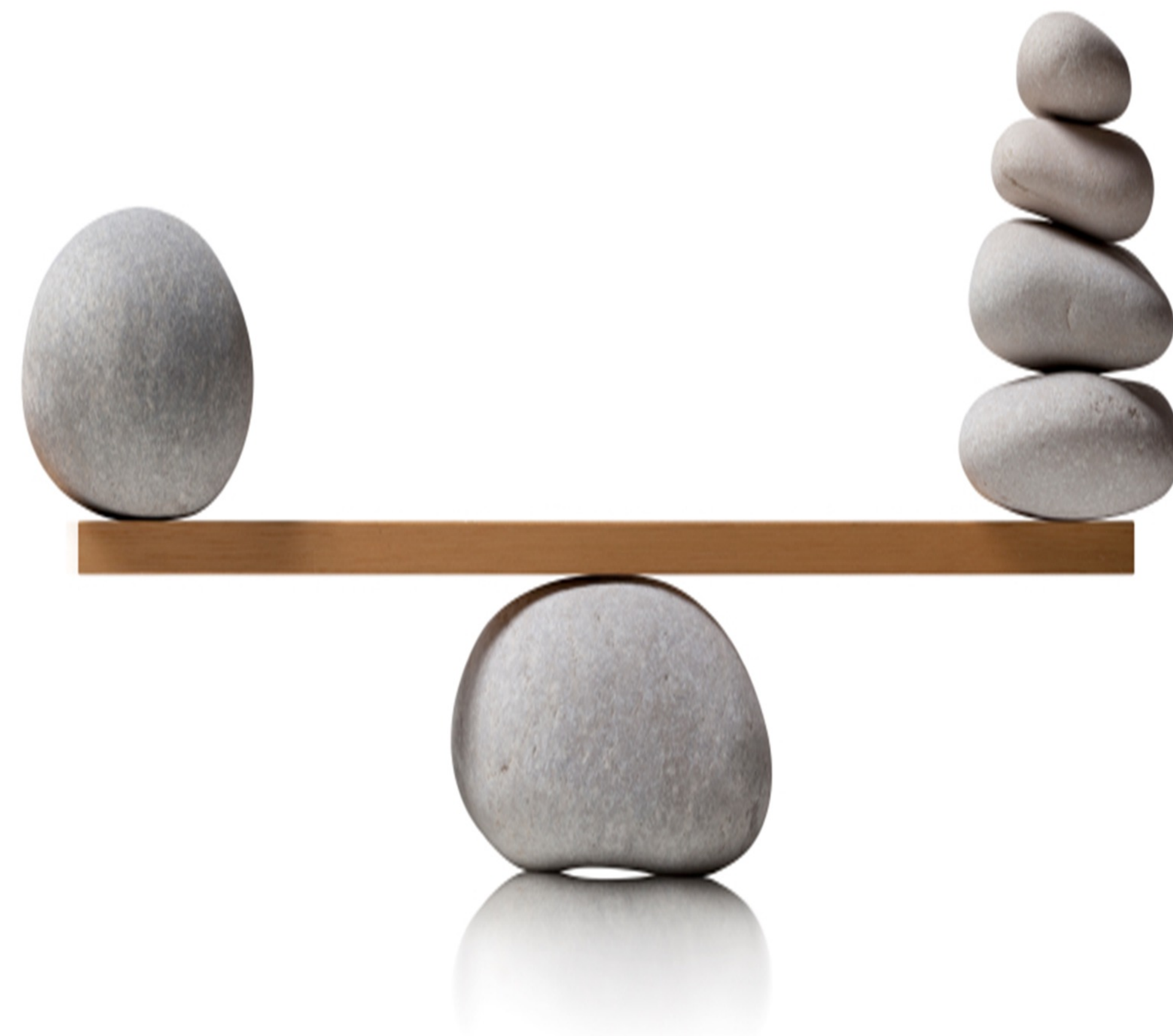
Valutazione

Definizione operativa

Realizzazione delle seguenti attività:

1. rilevazione del grado di **raggiungimento dei cambiamenti auspicati**
2. costruzione di un **giudizio argomentato** sulla relazione fra cambiamenti osservati e interventi attuati con lo scopo di generarli, attraverso il confronto fra la situazione **osservata dopo** l'attuazione degli interventi e una stima di quella che sarebbe stata **osservata in assenza** degli stessi (controfattuale)

*La valutazione **non è mai una semplice misurazione**. Ogni valutazione è **basata su alcune ipotesi sul controfattuale**. La valutazione è tanto più rigorosa e credibile quanto più tali ipotesi sono esplicite e ragionevoli*



Primo esempio

Monitoraggio e valutazione del piano di sviluppo di Assist (ipotetico ente attivo in campo sociale)



Sintesi del piano di sviluppo di Assist (1/2)

Contesto *(situazione di partenza dell'organizzazione)*

La cooperativa sociale Assist opera nel settore dell'assistenza sociale e si rivolge, in particolare, alle persone non autosufficienti (anziane e/o con disabilità) fornendo servizi di trasporto da e verso ospedali, cliniche e centri di riabilitazione, utilizzando 5 automezzi (minivan diesel) che emettono circa 1,3 tonnellate di CO₂ all'anno. L'impresa è attiva da 25 anni, il suo team è composto da 15 persone retribuite e 15 volontari stabili (tutti attivi da diversi anni e ormai over 65). Ogni anno, la cooperativa trasporta circa 2.000 persone residenti nell'ambito territoriale sociale di Valle del Tempo, con una prevalenza di persone anziane (85%) e con una tendenza all'aumento della domanda di trasporto da parte degli anziani, che prevedibilmente continuerà nei prossimi anni, a causa del progressivo invecchiamento della popolazione e la registrazione di due volontari, in media, che comunicano di non essere più disponibili.

Cambiamento *(situazione di arrivo auspicata)*

Nei prossimi 5 anni, Assist si propone di: i) aumentare in modo significativo il numero di volontari stabili (passando da 15 ad almeno 25); ii) ridurre del 50% le proprie emissioni annue di CO₂; iii) aumentare del 10% il numero annuo di persone trasportate, rispondendo al (prevedibilmente) maggior bisogno del territorio

Sintesi del piano di sviluppo di Assist (2/2)

Strategia adottata (*scelte principali*)

Il piano di sviluppo punta su tre assi principali:

- i) creazione di una funzione aziendale specificamente dedicata al fundraising e people raising (fpr), con l'attribuzione formale delle relative responsabilità a risorse interne già presenti, formate ad hoc a tale scopo;
- ii) ampliamento del team di volontari e avvio di un processo di transizione generazionale tramite una serie di campagne di people raising rivolte ai giovani (under35) del territorio di Valle del Tempo;
- iii) rinnovamento del parco automezzi attraverso un programma di investimento – sostenuto da una serie di campagne di fundraising – che prevede l'acquisto di tre minivan elettrici e la progressiva dismissione di altrettanti minivan diesel

Azioni previste (*scelte operative del piano di sviluppo*)

1. Formazione di due risorse interne sui temi del fundraising e people raising e creazione di una relativa funzione aziendale
2. Realizzazione di 5 campagne di reclutamento di giovani volontari (una per ogni anno del piano)
3. Realizzazione di una campagna (triennale) di fundraising per la raccolta delle risorse necessarie all'acquisto dei minivan elettrici
4. Potenziamento del servizio di trasporto grazie all'impiego di nuovi volontari



Elementi osservabili della strategia (1/3)

Un primo elemento fondamentale da monitorare riguarda il **Numero di moduli di formazione su fundraising e people raising completati** da ciascuna delle due persone a cui sarà affidata la funzione Fundraising e People Raising (FPR) di Assist

Fonte di rilevazione: Registro del personale

Periodicità di rilevazione: annuale

Valore di partenza = 0

Valore atteso finale = 12

L'intenzione di formare due delle proprie risorse non comporta automaticamente la possibilità concreta di realizzare le attività previste nei tempi previsti. Dovrà, quindi, essere verificata l'effettiva compatibilità di tali programmi formativi, con l'ordinaria attività dei soggetti coinvolti

Un secondo elemento da monitorare sarà il **Numero di giovani volontari (under 35) aderenti alle campagne di people raising** realizzate da Assist durante lo svolgimento del piano di sviluppo

Fonte di rilevazione: Registro dei volontari di Assist

Periodicità di rilevazione: annuale

Valore di partenza = 0

Valore atteso finale = 20

La realizzazione delle campagne di people raising non comporta automaticamente la raccolta di adesioni da giovani volontari. Dovrà, quindi, essere verificata l'efficacia di ognuna delle campagne realizzate.

Elementi osservabili della strategia (2/3)

Un ulteriore elemento fondamentale per monitorare l'andamento effettivo della strategia riguarda l'**Ammontare (€) delle risorse economiche raccolte attraverso la campagna di fundraising** progettata e realizzata da Assist

Fonte di rilevazione: Conto corrente dedicato

Periodicità di rilevazione: annuale

Valore di **partenza** = 0

Valore **atteso finale** = €150.000

La realizzazione della nuova campagna di fundraising per l'acquisto dei nuovi minivan elettrici non comporta necessariamente la capacità di attivare una disponibilità da parte dei cittadini raggiunti. Dovrà quindi esserne verificata l'efficacia

Un altro elemento da monitorare sarà un **Numero di km percorsi dai minivan diesel in servizio** per la realizzazione di servizi di trasporto

Fonte di rilevazione: Diari di bordo degli autisti di minivan impegnati nelle attività di trasporto

Periodicità di rilevazione: annuale

Valore di **partenza** = 30.000 km

Valore **atteso finale** = 15.000 km

L'eventuale acquisto dei minivan elettrici non si traduce automaticamente in una ripartizione omogenea dei km percorsi. Per verificare la riduzione delle emissioni di CO2 è importante tenere traccia precisamente dei chilometraggi effettivi di utilizzo delle diverse tipologie di minivan

Elementi osservabili della strategia (3/3)

Un altro elemento da monitorare sarà una **Numero di km percorsi dai minivan elettrici** in servizio per la realizzazione di servizi di trasporto

Fonte di rilevazione: Diari di bordo degli autisti di minivan impegnati nelle attività di trasporto

Periodicità di rilevazione: annuale

Valore di **partenza** = 0

Valore **atteso finale** = 20.000

L'eventuale acquisto dei minivan elettrici non si traduce automaticamente in una ripartizione omogenea dei km percorsi. Per verificare la riduzione delle emissioni di CO2 è importante tenere traccia precisamente dei chilometraggi effettivi di utilizzo delle diverse tipologie di minivan

Un altro elemento da monitorare sarà il **Numero annuo di persone trasportate** dai servizi realizzati

Fonte di rilevazione: Registro di trasporto

Periodicità di rilevazione: annuale

Valore di **partenza** = 2.000

Valore **atteso finale** = 2.200

La messa a sistema del nuovo parco automezzi e delle nuove risorse volontarie non comporta necessariamente la capacità di organizzare il servizio in modo tale da rispondere al bisogno espresso dal territorio. Dovrà quindi essere verificato anche tale aspetto, considerando il numero effettivo di persone trasportate

Ricapitolando...

...potremmo dunque aspettarci di osservare, per esempio, un andamento dei principali elementi osservabili simile al seguente:

Elementi osservabili	Valore di partenza	Valori attesi				
		al 1° anno	al 2° anno	al 3° anno	al 4° anno	finale
Moduli di Formazione completati	0	4	8	12	12	12
Giovani volontari under35 reclutati	0	5	10	15	20	20
€ raccolti dalla campagna fundraising per l'acquisto dei minivan	0	50.000	75.000	100.000	125.000	150.000
Numero di km annui percorsi dai minivan diesel	30.000	24.500	19.000	14.000	14.500	15.000
Numero di km annui percorsi dai minivan elettrici	0	6.000	13.000	19.000	19.500	20.000
Giovani under 35 che fruiscono delle nuove esperienze presso le istituzioni museali nuove clienti	2.000	2.025	2.050	2.100	2.150	2.200

Il monitoraggio potrebbe rivelare...

...per esempio, un andamento degli elementi osservabili simile al seguente:

Elementi osservabili	Valore di partenza	Valori effettivi				
		al 1° anno	al 2° anno	al 3° anno	al 4° anno	finale
Moduli di Formazione completati	0	6	10	12	12	12
Giovani volontari under35 reclutati	0	4	6	8	10	12
€ raccolti dalla campagna fundraising per l'acquisto dei minivan	0	60.000	85.000	110.000	135.000	150.000
Numero di km annui percorsi dai minivan diesel	30.000	24.550	18.950	14.100	14.100	14.500
Numero di km annui percorsi dai minivan elettrici	0	6.000	13.000	18.000	18.500	19.500
Numero annuo di persone trasportate	2.000	2.010	2.015	2.010	2.025	2.050

Legenda: uguale al previsto; inferiore al previsto; superiore al previsto

le campagne di people raising non confermano le attese, mentre quelle di fundraising hanno successo. L'utilizzo dei nuovi minivan consente di ridurre le emissioni, ma senza l'atteso ricambio dei volontari, non è possibile dare una piena risposta al crescente bisogno

Piano di monitoraggio dettagliato (1/4)

Azione di riferimento	Descrizione elemento osservabile	Categoria	Valore atteso	Fonte di rilevazione	Valore effettivo	Commento su confronto valore effettivo/atteso
Formazione di due risorse interne su FPR e creazione di una relativa funzione aziendale	Numero di persone interne individuate	Risorse	2	Registro dipendenti Assist	2	Come previsto, sono state individuate le due risorse interne da formare e a cui affidare la funzione FPR
	Numero di ore di formazione totali	Attività	96	Timesheet persone impegnate nella formazione	96	Si è riscontrato un grande interesse sin dai primi annunci e non è stato necessario ricorrere a tutte le piattaforme inizialmente immaginate
	Numero di nuove funzioni aziendali create	Realizzazioni	1	Organigramma Assist	1	È ufficialmente creata la funzione Fundraising e People Rasin all'interno della cooperativa
	Numero di job description aggiornate	Realizzazioni	2	Sito Assist, sezione «Staff»	2	Ad esito delle attività formative realizzare, le due persone sono assegnate alla nuova funzione FPR

In un piano di monitoraggio reale è opportuno immaginare i valori attesi e verificare i valori effettivi più volte durante lo svolgimento del piano di sviluppo organizzativo (per es. ogni anno o ogni 6 mesi)

Piano di monitoraggio dettagliato (2/4)

Azione di riferimento	Descrizione elemento osservabile	Categoria	Valore atteso	Fonte di rilevazione	Valore effettivo	Commento su confronto valore effettivo/atteso
Realizzazione di campagne di people raising rivolte agli under35	Numero di campagne video realizzate	Attività	5	Sito e canali social di Assist	7	A fronte dei risultati non soddisfacenti delle prime campagne, se ne aumenta la frequenza e numerosità
	Numero di giovani che contattano Assist per maggiori informazioni	Realizzazioni	50	Casella email team FPR	35	Nonostante la maggiore frequenza e numerosità delle campagne realizzate, il numero di giovani che contatta Assist è inferiore alle attese
	Numero di giornate di volontariato realizzate da giovani under35	Realizzazioni	500	Timesheet volontari	150	Sono reclutati meno giovani volontari del previsto e ciascuno di loro mette a disposizione un numero di giornate settimanali inferiore al previsto

Piano di monitoraggio dettagliato (3/4)

Azione di riferimento	Descrizione elemento osservabile	Categoria	Valore atteso	Fonte di rilevazione	Valore effettivo	Commento su confronto valore effettivo/atteso
Realizzazione di campagne di fundraising rivolte al territorio della Valle del Tempo	Numero di testimonial individuati	Risorse	2	Contratti stipulate con i testimonial	5	È possibile coinvolgere nelle campagne un numero di testimonial superiore al previsto (a parità di budget) grazie all'elevato interesse registrato
	Numero di reazioni sui social network di Assist	Realizzazioni	1.000	Web analytics Facebook e Instagram	1.850	Anche sui social, si riscontra un elevato interesse e una sensibilità superiore al previsto
	Numero di aziende donatrici	Realizzazioni	5	Registro donatori	7	Si riscontra una sensibilità superiore al previsto da parte delle aziende contattate
	Numero di persone fisiche donatrici	Realizzazioni	400	Registro donatori	500	Si riscontra una sensibilità superiore al previsto anche da parte dei cittadini

Piano di monitoraggio dettagliato (4/4)

Azione di riferimento	Descrizione elemento osservabile	Categoria	Valore atteso	Fonte di rilevazione	Valore effettivo	Commento su confronto valore effettivo/atteso
Potenziamento del servizio di trasporto grazie all'impiego di nuovi volontari	Numero di trasporti realizzati dai minivan in servizio	Attività	4.000	Registro trasporti	3.150	Il minor numero di nuovi volontari e la conferma dei flussi in uscita portano a un numero di trasporti inferiore rispetto alle attese
	Numero di persone trasportate almeno una volta nel periodo	Realizzazioni	2.500	Account email e calendario promoter	3.000	Il numero di persone trasportate almeno una volta nel periodo è superiore rispetto alle attese, mentre è inferiore l'intensità media del servizio (numero medio di trasporti per persona trasportata)
	Incidenza anziani sul totale delle persone trasportate	Realizzazioni	85%	Registro trasporti	95%	L'incidenza degli anziani risulta superiore alle attese, a causa di un'ulteriore accelerazione dell'invecchiamento della popolazione

In questo piano di monitoraggio ci sono 14 elementi osservabili. Non esiste un numero ottimale, la sfida è trovare un equilibrio tra il dettaglio e la rilevanza

Un paio di riflessioni generali

La strategia iniziale ha mostrato (in fase di realizzazione) alcuni **punti deboli** in merito alla **capacità di attrarre l'interesse** dei giovani per lo svolgimento di attività di volontariato

In corso d'opera, si è cercato di tenere conto di tale aspetto, intensificando numero e frequenza delle campagne realizzate, ma ciò non ha dato i frutti sperati.

La campagna di fundraising ha invece ottenuto un successo in linea con le aspettative.

Non si è riusciti a creare una sinergia efficace fra le due campagne (lanciando un messaggio del tipo: grazie per la tua generosità, ora vorremmo anche un po' del tuo tempo...),
In futuro, si potrebbe provare a immaginare una più forte sinergia fra queste due forme di disponibilità a donare (denaro e tempo).



Una riflessione valutativa

I **risultati** relativi al numero di persone trasportate sono stati al di sotto delle attese, principalmente a causa del basso riscontro delle campagne di people raising.

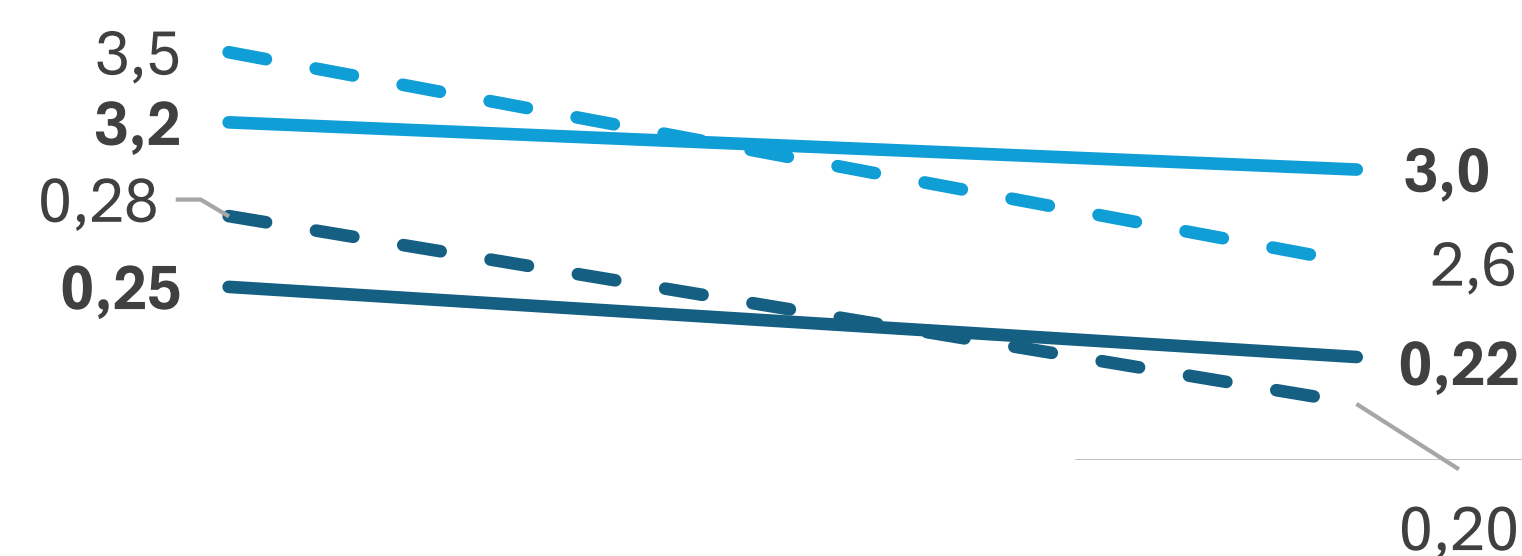
Per valutare l'effetto del piano di sviluppo, però, sarebbe necessario stimare **cosa sarebbe accaduto se le attività del piano non fossero mai state realizzate**.

Se fossero disponibili dati al riguardo, si potrebbe immaginare di prendere come riferimento l'andamento del numero medio di volontari under35 e trasporti effettuati da altri soggetti che svolgono su altri territori attività simili a quelle di Assist.

Nel caso in cui tali andamenti fossero quelli rappresentati nel grafico, si potrebbe comunque **valutare positivamente l'effetto del piano di sviluppo**.

Indicatori di risultato piano di sviluppo Assist

- Trasporti medi annui per abitante Assist (asse sx)
- - Trasporti medi annui per abitante altri enti simili su territori diversi (asse sx)
- Volontari ETP annui Assist (asse dx)
- - Volontari ETP medi annui altri enti simili su territori diversi (asse dx)



anno precedente l'avvio del piano di sviluppo

5° anno successivo all'avvio del piano di sviluppo

Per entrambi gli indicatori, la riduzione registrata per Assist è inferiore rispetto a quella registrata per gli ipotetici termini di riferimento (linee tratteggiate)

In definitiva

L'attività di monitoraggio e il piano di monitoraggio possono essere molto utili per verificare se e quanto **la realtà dei fatti osservati corrisponde alla teoria** del cambiamento organizzativo ipotizzata.

Una **perfetta corrispondenza** tra realtà osservata e teoria **non implica l'efficacia** degli interventi realizzati.

Anche una **imperfetta corrispondenza non implica inefficacia**.

Per verificare l'efficacia è **necessario fare ipotesi ragionevoli** su cosa sarebbe potuto accadere in assenza dell'intervento.



GRAZIE

Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816

