



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Linee Guida 2024 per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

NEXT GENERATION YOU



GUIDA METODOLOGICA INTRODUZIONE

Documento redatto in collaborazione con



Indice

1. Introduzione	3
2. Un approccio circolare per la realizzazione di una roadmap di sviluppo organizzativo	4

1. Introduzione

Con riferimento alle diverse scale territoriali sia europea, sia nazionale, la programmazione strategica orienta azioni collettive, attraverso dotazioni finanziarie dedicate, per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Gli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** declinati nell'Agenda 2030 diventano struttura portante dell'agenda politica europea e di quella nazionale, in quanto orientamenti anche per direzionare gli sforzi collettivi nelle grandi sfide contemporanee. Come partner istituzionale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), l'Unione Europea ha focalizzato attraverso il disegno e l'implementazione del ciclo di programmazione 2021-2027 almeno quattro tematiche prioritarie: (i) la transizione digitale, ovvero il percorso di catching-up della rivoluzione tecnologica; (ii) la transizione ecologica, che concerne la conversione dei processi di produzione energetici ed economici in senso circolare e in modo da non arrecare danni all'ambiente (principio DNSH); (iii) parità di genere e lotta alle discriminazioni; (iv) lotta alle diseguaglianze e rafforzamento della coesione sociale.

Applicando queste priorità all'organizzazione e alle attività degli enti del terzo settore possiamo affermare che:

- I. La **digitalizzazione** può essere una leva di sviluppo competitivo dell'ente, grazie ad un miglioramento dei processi interni attraverso l'adozione di soluzioni digitali volte all'efficientamento gestionale. Inoltre, le ricadute della transizione digitale sui servizi erogati possono comportare un ridisegno dei servizi stessi, maggiore accessibilità e benefici per le persone.
- II. La **transizione ecologica**, se vista in chiave organizzativa interna, può favorire ad esempio l'implementazione di processi di economia circolare, incrementando l'efficienza di processo o, in alternativa, la possibilità di fruire risorse da fonti di energia pulita, autoprodotta o sviluppata attraverso forme mutualistiche.
- III. La **parità di genere** all'interno della propria organizzazione, e in generale in ambito economico, è correlata con i sistemi economici più performanti. In questa direzione, la dotazione del Gender Equality Plan costituisce uno dei requisiti fondamentali per partecipare a diverse opportunità di finanziamento gestite ad esempio dalla stessa Commissione Europea.
- IV. Infine, i nuovi rischi sociali nei corsi di vita degli individui sono declinati nelle misure alle **lotte alle diseguaglianze e alle diverse forme di povertà**, di cui gli stessi enti del terzo settore sono uno dei principali vettori di azione.

Il fine delle Linee guida per lo sviluppo organizzativo del terzo settore **Next Generation You 2024** è sostenere processi di sviluppo organizzativo degli enti attivi in Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta che svolgono una o più attività di interesse generale e che rivestono interesse strategico rilevante per i tre Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta, in funzione sia delle sfide poste dai grandi cambiamenti, come quello climatico, sociale e la trasformazione digitale, sia per rafforzarne la resilienza e la sostenibilità futura, all'interno di un periodo di particolare instabilità e segnato da modifiche strutturali.

2. Un approccio circolare per la realizzazione di una roadmap di sviluppo organizzativo

Lo sviluppo organizzativo, per quanto pianificato nel dettaglio, richiederà continue azioni di affinamento affinché il sistema operi in modo ottimale. Una roadmap di sviluppo richiede infatti di essere progettata prevedendo una certa flessibilità e una risposta veloce di intervento, nel caso in cui ci si trovi nella condizione di dover apportare delle modifiche adattive in corso d'opera.

Questo suggerisce, nella fase di progettazione, di adottare un approccio che, per passaggi, individui gli obiettivi e contestualmente preveda la possibilità di intervenire *ongoing*, con misure correttive, qualora gli obiettivi risultino troppo distanti o le soluzioni scelte non più adatte a soddisfarli.

Indichiamo quindi un **modello di progettazione della strategia di sviluppo**, disegnata per sostenere gli enti nel percorso di rafforzamento e sviluppo organizzativo e gestionale, che poggia su una metodologia basata su un approccio circolare e organizzata in 6 passaggi (vedi figura 1):

1. *As-is*: fotografia del sistema entro il quale si opera attraverso una mappatura dei processi e degli asset dell'ente con riferimento alle principali dimensioni organizzative
2. *To-be*: definizione della strategia e degli obiettivi strategici di sviluppo organizzativo, in un'ottica migliorativa e di efficientamento della propria organizzazione e allineamento rispetto alle priorità programmatiche di policy riferite all'economia sociale
3. *Gap analysis*: identificazione dei gap da colmare tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
4. Programmazione: definizione dei nuovi progetti e delle nuove azioni dell'ente (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) che saranno abilitati grazie al processo di trasformazione
5. Implementazione del *to be*: messa a terra della strategia di sviluppo
6. Monitoraggio: espressione degli indicatori che mostrano il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo

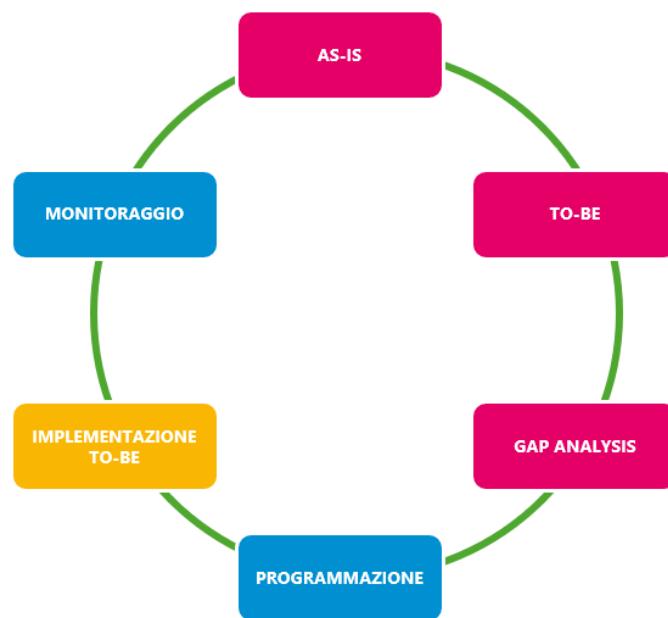


Figura 1 Approccio metodologico: modello circolare

In particolare:

- i passaggi della (1) *rilevazione As-is*, del (2) *To-be* e della (3) *gap analysis* sono parte del documento di **Analisi organizzativa**;
- il **Piano strategico di sviluppo pluriennale** riprende ed espnde il *To-be* (2), comprende il passaggio (4) programmazione, che definisce le strategie di sviluppo, i nuovi progetti e le nuove azioni abilitati grazie al processo di trasformazione e include infine l'attività di monitoraggio (6), che ha l'obiettivo di esprimere gli indicatori che mostrano il progressivo raggiungimento degli obiettivi di sviluppo;
- L'implementazione del *To-be* (5) attiene invece al **Progetto esecutivo**, ovvero al documento che servirà a mettere a terra le strategie del Piano strategico di sviluppo pluriennale.

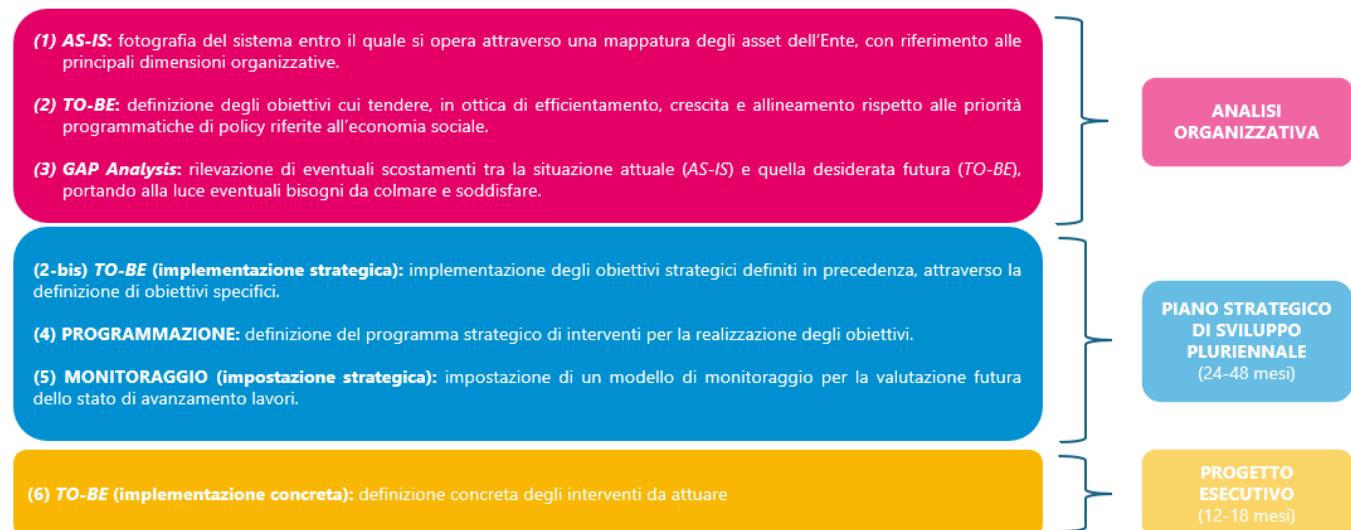


Figura 2 Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti

Il presente documento è quindi l'introduzione delle Guida metodologiche per la redazione ed elaborazione dei tre documenti richiesti nella Fase 2:

1. Guida metodologica per l'Analisi organizzativa
2. Guida metodologica per la redazione del Piano strategico di sviluppo pluriennale
3. Guida metodologica per la redazione del Progetto esecutivo

GUIDA METODOLOGICA PER L'ANALISI ORGANIZZATIVA	Documento di analisi della struttura organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento e delle relazioni che la governano.	ASSESSMENT
GUIDA METODOLOGICA PER LA REDAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE	Documento che, a partire dall'Analisi Organizzativa, definisce le strategie e le linee di intervento di un programma di sviluppo e rafforzamento organizzativo e gestionale definito sul medio-lungo periodo (24-48 mesi).	STRATEGY
GUIDA METODOLOGICA PER LA REDAZIONE DEL PROGETTO ESECUTIVO	Documento di progettazione vera e propria e di messa a terra delle strategie e linee di intervento individuate nel Piano Strategico di Sviluppo pluriennale, su un arco temporale ridotto (12-18 mesi).	EXECUTION

Figura 3 Sintesi dei documenti previsti in fase 2

Le tre guide metodologiche sono state concepite per essere lette nella sequenza indicata sopra, in quanto consequenziali l'una all'altra e vogliono essere strumenti di supporto per la predisposizione dei documenti. Si intende infatti attivare un processo di pensiero di analisi e critico che meglio si adatti alle diverse realtà, permettendo ad ogni ente di giungere a una redazione personalizzata, nel quadro delle indicazioni offerte.