

## Linee Guida 2024 per lo sviluppo organizzativo del terzo settore

# NEXT GENERATION YOU



## I. GUIDA METODOLOGICA ANALISI ORGANIZZATIVA

Documento redatto in collaborazione con

## Indice

<b>1. OBIETTIVO E OUTPUT DELLA PRESENTE GUIDA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'ANALISI ORGANIZZATIVA: CHE COS'È, A COSA SERVE .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. ANALISI AS-IS .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.1. Ambito gestionale .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1.2. Ambito organizzativo .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.3. Ambito informativo .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.4. Ambito relazionale e analisi dei bisogni .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.5. Ambito economico .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. DEFINIZIONE DEL TO-BE .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. GAP ANALYSIS .....</b>	<b>8</b>

## 1. Obiettivo e output della presente Guida

Il presente documento rappresenta una guida metodologica rivolta agli Enti ammessi alla fase 2 dell'iniziativa Next Generation You per l'attuazione dell'**analisi organizzativa**, funzionale a mappare lo stato dell'arte della propria struttura e dei suoi processi. Nell'ambito dell'analisi organizzativa, gli Enti sono chiamati a produrre la mappatura dei principali flussi di lavoro e delle principali funzioni, dove richiamare la propria attenzione. Si raccomanda di scegliere con attenzione i processi da mappare, individuando quelli più significativi e l'uso di forme grafiche per concettualizzare i flussi di lavoro presi in esame.

Il documento mette a disposizione le informazioni utili per l'impostazione dell'impianto di analisi, da ritenersi quali indicazioni di massima, e non intende appiattare le capacità del singolo Ente di adottare gli strumenti che esso considera più consoni e allineati alle proprie specificità, accompagnato dal consulente strategico scelto.

**Si richiede agli enti di restituire gli esiti di questo percorso di analisi con un documento in formato pdf, se possibile abbinato a una presentazione PowerPoint, che illustri compiutamente e dettagliatamente gli elementi richiesti dalla Guida.**

In quanto alla forma, oltre agli elementi testuali è richiesto di rendere i contenuti e le informazioni più rilevanti attraverso tabelle, grafici e schemi, facendo emergere quanto emerso nelle tre fasi (as-is, to-be e gap analysis) e nei cinque ambiti presi in considerazione.

## 2. L'analisi organizzativa: che cos'è, a cosa serve

L'analisi organizzativa consiste nella realizzazione di una **fotografia approfondita** delle principali **funzioni**, della **struttura** e dei **processi** di lavoro dell'ente in cui si opera; in letteratura è definita come il processo diagnostico dei meccanismi di funzionamento e del sistema di relazioni che governano un'organizzazione. Il fine dell'analisi è far emergere dettagli sulle funzioni, competenze, dotazioni e capacità, che costituiscono la base per valutare l'adozione di roadmap di sviluppo organizzativo.

Di fatto, occorre che il risultato finale contenga tutte le informazioni funzionali alla mappatura della situazione attuale. Si raccomanda una raccolta quanto più ricca possibile di dati, che possano risultare utili nelle fasi di monitoraggio e in generale per avere un quadro completo dell'Ente, basato non solo su aspetti qualitativi bensì su indicatori quantitativi e parametri misurabili.



Figura 1. Approccio metodologico

La mappatura della propria realtà organizzativa fa riferimento a tre fasi analitiche: i) *As-is*; ii) *To-be*; iii) *Gap analysis*.

Con riferimento alla fase *As-is* occorre considerare le principali dimensioni organizzative dell'Ente, comprendendo un'analisi gestionale (mappatura dei processi e scomposizione in fasi e attività), economica (dati e indicatori di bilancio), organizzativa (responsabilità e ruoli, set di competenze disponibili), informativa (dotazioni tecnologiche, hardware, software, dati, connettività, sicurezza informatica), relazionale (tipologia degli utenti, analisi degli stakeholder, bisogni aggiornati del territorio, strategia di comunicazione).

In seguito, l'Ente sarà chiamato a definire la situazione desiderata (*To-be*) verso cui indirizzare la propria strategia di sviluppo e a identificare uno o più bisogni da soddisfare (*Gap analysis*). Infatti, la *Gap Analysis* si definisce come quel processo che identifica le criticità e i bisogni di un'organizzazione e quindi fa riferimento a quella distanza che vi è tra il "dove siamo" (fase *As-is*) e il "dove vorremmo essere" (fase *to-be*) (Fig. 1).

## 2.1. Analisi As-is

Il primo passo di un'analisi organizzativa consiste nel disegnare la situazione di partenza (*As-is*) con riferimento alle principali dimensioni organizzative dell'Ente: **una mappatura dell'Ente a livello gestionale/procedurale, organizzativo, informativo, relazionale ed economico, che restituisca una visione di insieme della situazione attuale.**

Questa fase preliminare, di analisi e indagine dei propri asset, consente di scattare una vera e propria fotografia dell'Ente declinato in ogni sua parte e ha un duplice obiettivo:

- rilevare lo stato di efficienza ed efficacia dell'organizzazione;
- portare alla luce eventuali lacune, criticità e potenzialità, passaggio necessario per poter sviluppare, in maniera consapevole, gli interventi in risposta a bisogni individuati e avviare un percorso di innovazione efficace.

Durante il processo di analisi e per le dimensioni mappate si raccomanda di raccogliere e analizzare sempre dati tracciabili a supporto.

### 2.1.1. Ambito gestionale

Il processo di analisi dell'ambito gestionale si basa in maniera significativa sulla **mappatura dei processi della struttura**, intesi come l'insieme delle attività collegate tra loro e consequenziali finalizzate all'erogazione di un servizio o alla consegna di un prodotto: ciò consente di scattare una fotografia completa della situazione di partenza della modalità di funzionamento dell'ente e della sua capacità produttiva e/o erogativa.

La mappatura di un processo deve contenere le seguenti informazioni, tra le quali:

- il nome del processo che si sta analizzando
- la descrizione sintetica del processo che si sta analizzando
- la finalità del processo

- il censimento degli eventuali software o di altre tecnologie utilizzati nel processo, con distinzione tra livello base e livello avanzato/*customized*
- l'elenco delle attività, ordinate in sequenza, che portano al raggiungimento dello scopo o dell'output
- il personale coinvolto nel processo con relativa mansione e/o totale numero di persone coinvolte nel processo
- il numero di ore necessarie a svolgere l'intero processo dalla prima all'ultima attività censita
- il costo complessivo del processo

Esistono diverse modalità di mappatura dei processi. La più utilizzata è il diagramma di flusso; in maniera più semplificata, attraverso questo strumento si può procedere elencando in ordine sequenziale le attività, partendo dall'input sino alla sua trasformazione in output.

Soltanto dopo aver mappato i processi sarà possibile individuare eventuali gap e criticità, sui quali sarà utile andare a operare in fase di *To-be* in ottica migliorativa e trasformativa.

### 2.1.2. Ambito organizzativo

Si procede a mappare le responsabilità, i ruoli e il set di competenze disponibili, fotografando:

- **la struttura organizzativa e di governance, così come descritta dall'organigramma;**
- **le risorse umane (soci, dipendenti, collaboratori e volontari), rilevando le competenze e i ruoli nei processi;**
- **il numero e la percentuale di donne e giovani under35 in posizioni di governance e/o apicali.**

Per la mappatura delle risorse umane occorre rilevare le seguenti informazioni:

- il ruolo del personale (es: impiegato amministrativo, assistente tecnico, dirigente, figura apicale);
- il numero di persone che ricoprono quel ruolo;
- la descrizione della mansione prevista per quel ruolo;
- l'elenco delle competenze della persona impiegata sul ruolo in esame. Nel caso di più persone impiegate sullo stesso ruolo, è possibile creare più righe con la valutazione delle competenze per ciascuna delle persone;
- i processi nei quali è impiegato il ruolo analizzato;
- la maturità digitale, come competenza espressa ad esempio in scala 1 a 5 (si suggerisce di specificare gli strumenti adottati per la mappatura, ad esempio questionari o test volti a comprendere il livello di maturità digitale, e il livello che corrisponde a ogni valore).

Questa rilevazione sarà molto utile per acquisire conoscenza sullo stato dell'arte e avviare i primi ragionamenti sull'adeguatezza delle competenze, sull'assegnazione dei ruoli e sull'organizzazione interna.

### 2.1.3. Ambito informativo

Si procede a mappare le dotazioni tecnologiche in uso nell'organizzazione. I dati raccolti consentono di rilevare da un lato i software e l'hardware e, in generale, le soluzioni digitali che l'Ente sta

utilizzando, dall'altro la propensione e la capacità dell'organizzazione ad accogliere l'introduzione di nuove soluzioni.

Si richiede pertanto la mappatura di:

- **dotazioni tecnologiche hardware e software, gli applicativi, qualità e affidabilità della rete;**
- **gestione e valorizzazione dei dati: fonti, modalità di raccolta, archiviazione, protezione, analisi e utilizzo (es: comunicazione, marketing, ecc).**

Ciascuna organizzazione potrà integrare le informazioni con altre voci ritenute opportune. Le informazioni interessanti da rilevare sono:

- i software/hardware attualmente in uso;
- le funzionalità attivate e per cosa viene utilizzato;
- la presenza di abbonamento/licenza annuale, licenza in modalità SaaS, ecc;
- il budget annuale allocato per utilizzo delle licenze Software (se presenti).

Potrà essere molto utile classificare il proprio Ente secondo il livello di **data exploitation**, ovvero descrivendo la capacità dell'organizzazione di sfruttare e valorizzare il dato, indicando qual è la tipologia dei dati raccolti, il loro utilizzo ed eventualmente la fonte da cui vengono estratti. L'Ente è chiamato a valutare la propria organizzazione circa il livello di maturità di valorizzazione del dato, inquadrandosi in uno dei 3 cluster descrittivo, analitico e predittivo descritti di seguito:

- per uso *descrittivo* si intende un uso del dato atto a mappare e figurare la situazione in essere, con raccolta del dato non omogenea all'interno dell'organizzazione e non pianificata.
- un uso *analitico* prevede invece una raccolta sistematica e diagnostica, non sempre centralizzata, in grado di supportare la gestione dell'organizzazione.
- un uso *predittivo* si basa su una raccolta sistematica e centralizzata, utile a supportare l'attività decisionale, indirizzare strategie e fare analisi previsionali.

#### **2.1.4. Ambito relazionale e analisi dei bisogni**

Al fine di definire una strategia di sviluppo è indispensabile mappare in maniera puntuale i beneficiari dei servizi erogati e gli stakeholder dell'Ente e acquisire informazioni sulla tipologia e intensità di relazione e il ruolo di beneficiari e stakeholder rispetto alla vita dell'organizzazione.

Si suggerisce quindi di descrivere i seguenti rilevanti elementi:

- la **modalità di rilevazione dei bisogni del territorio** e la coerenza dei servizi erogati con i bisogni espressi, specificando l'eventuale copertura di bisogni essenziali;
- **tipologie di utenti/clienti** dei prodotti/servizi e descrizione del coinvolgimento dei medesimi nella vita dell'Ente (età, genere, livello di istruzione, provenienza geografica, livello di alfabetizzazione digitale in scala di valori, etc.), specificando la modalità di rilevazione quali, ad esempio, questionari o database interni;
- **esiti di eventuali analisi di soddisfazione** svolte sugli utenti/clienti (grado di soddisfazione dell'utente in scala esplicita di valori, cosa attrae dell'offerta, eventuali criticità e bisogni segnalati dall'utente ecc.), specificando la modalità di rilevazione dell'analisi;

- **i principali stakeholder, committenti e/o partner** dell'Ente (tipologia, numero e percentuali, intensità e formalità della relazione, ecc.) e descrizione del coinvolgimento dei medesimi nella vita e nell'attività dell'Ente;
- **strategie e strumenti di comunicazione:** descrizione testuale delle modalità di narrazione della propria mission, come vengono comunicati all'esterno i risultati, come vengono presentati i servizi/prodotti offerti, gli strumenti di comunicazione adottati (campagne marketing, sito web, campagne fundraising, ecc.)

### 2.1.5. Ambito economico

Si procede a mappare dati e indicatori di bilancio. In questa sezione, quindi, viene richiesta **un'analisi sintetica del profilo economico dell'ente, che sia funzionale allo stesso per l'inquadramento della propria posizione attuale e delle prospettive future.**

Si suggerisce di partire da un'analisi dei bilanci consuntivi rappresentativi dell'ultimo triennio di esercizio (annualità 2021 – 2022 – 2023) e di quello previsionale dell'anno corrente (anno 2024, con eventuali variazioni in corso d'anno e ipotesi di chiusura). Una valutazione dei dati di bilancio consiste nell'analisi del confronto delle principali voci quali ad esempio:

- voci relative al personale: possono evidenziare una crescita o decrescita dimensionale dell'Ente;
- spese di formazione: possono essere indicatore di una propensione all'aggiornamento delle competenze;
- voci di investimento: possono evidenziare la visione strategica dell'Ente e la sua capacità;
- voci riconducibili alla tipologia di entrata, specificando la differenza tra entrate o trasferimenti;
- indicatore della capacità di auto finanziamento.

Si precisa che, considerata la marcata eterogeneità degli enti del terzo settore, sia per forma giuridica sia per altre caratteristiche, non viene indicata una guida di analisi standardizzata per la sezione economica. Vengono quindi lasciate alla capacità degli enti, accompagnati dai consulenti strategici, l'individuazione e l'analisi di quegli indicatori economici che possono essere rilevanti per la struttura organizzativa stessa.

### 2.2. Definizione del To-be

Parallelamente all'analisi organizzativa è essenziale definire il *To-be*, ovvero la situazione futura ottimale desiderata verso la quale indirizzare la propria strategia di sviluppo e rafforzamento organizzativo.

Nel definire il *To-be*, si raccomanda di tenere presente che, in base all'approccio dell'intervento Next Generation You, lo sviluppo organizzativo deve essere sempre funzionale ad aumentare l'impatto atteso e il valore sociale dell'azione dell'ente, oltre ad aumentare le competenze a sviluppare la cultura dell'innovazione,

Il *To-be* è esplicitato nella descrizione della **visione generale strategica**, intesa come la situazione futura ottimale desiderata verso cui indirizzare la strategia di rafforzamento e sviluppo, proiettata sul lungo termine.

**Per identificare la propria visione strategica potrà essere utile porsi una serie di domande**, di cui si forniscono qui di seguito alcuni esempi:

- quali sono i nuovi bisogni del territorio che la mia organizzazione può soddisfare o i bisogni esistenti che possono essere soddisfatti in modo nuovo, migliore e/o più efficiente (es. nuovi servizi o nuovi prodotti, raggiungimento di nuove fasce di utenze, superamento del digital divide con utenti fragili)?
- quali sono i servizi erogati la cui fruizione da parte dell'utente può essere arricchita e migliorata?
- quali sono gli elementi dell'organizzazione che presentano un potenziale di sviluppo e/o che possono 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, ampliando la loro capacità di essere leve di sviluppo per il territorio e di portarvi benefici diffusi e duraturi?
- quali competenze possono essere sviluppate all'interno dell'organizzazione, in grado di aumentare la competitività e di favorire un nuovo posizionamento sul mercato e nel settore di riferimento?
- quali processi risultano inadeguati e potrebbero essere migliorati in un'ottica di efficientamento?
- quali elementi dell'organizzazione presentano un potenziale di sviluppo e/o possono essere migliorati per rendere l'organizzazione più efficiente a livello gestionale? (es. riduzione costi, diversificazione delle entrate, processi più snelli, maggiore stabilità occupazionale);
- quali sono gli elementi dell'organizzazione, allineati con la proposta di valore, che presentano un potenziale di sviluppo e/o possono essere migliorati per rendere l'organizzazione più efficace in termini di impatto ambientale? (es. riduzione delle emissioni di CO2, potenziamento delle attività di economia circolare);
- ci sono enti di riferimento/competitor le cui soluzioni sono interessanti e che potrebbero essere di ispirazione per la strategia di sviluppo?

La visione generale strategica dovrà essere articolata in **uno o più obiettivi strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

La scelta di individuare un solo obiettivo strategico o più obiettivi strategici dipende dalle caratteristiche dell'Ente e dalla sua strategia complessiva.

### 2.3. Gap analysis

Si procede a questo punto a rilevare la distanza che separa la situazione attuale *As-is* con la visione strategica del *To-be*: tale passaggio è definito *Gap analysis* e consiste nella **rilevazione dei bisogni, ovvero di quelle mancanze o inefficienze dell'Ente che ritardano o impediscono il raggiungimento della situazione ottimale definita negli obiettivi strategici (*To-be*)**.

Si suggerisce di procedere all'analisi del divario partendo da quanto già mappato in sede *As-is* e in particolare dai processi organizzativi precedentemente mappati, allo scopo di individuare le criticità che impattano a livello gestionale, organizzativo, informativo, relazionale ed economico-finanziario.

Non necessariamente il confronto porterà a rilevare delle inefficienze: esisteranno casi in cui le dotazioni tecnologiche, i processi e il personale presenti nell'organizzazione risulteranno adeguati rispetto agli obiettivi. In altri casi, invece, all'interno dei processi mappati emergeranno dei bisogni/gap di natura gestionale, informativa e organizzativa, sui quali sarà necessario lavorare



definendo degli interventi progettuali (elaborazione che sarà richiesta nel Piano strategico di sviluppo pluriennale).

Anche in questo caso, sarà utile porsi una serie di domande che espongano l'ente a un'attenta analisi delle proprie criticità, declinate sui medesimi livelli mappati nell'As-is. A titolo di esempio:

- **gestionale:** i processi della mia organizzazione contribuiscono agli obiettivi strategici che ho definito? Esistono elementi di criticità che ritardano la consegna dell'output o il raggiungimento degli obiettivi? Nei processi mappati sono presenti sovrapposizioni di attività?
- **organizzativo:** dispongo delle risorse interne per la realizzazione del *To-be* desiderato o dovrò assumere nuove professionalità? È necessario esternalizzare una parte delle azioni necessarie per giungere al compimento degli obiettivi strategici? Il livello di maturità digitale del personale è adeguato? L'organizzazione è pronta a recepire il cambiamento organizzativo che deriverà dall'implementazione del Piano strategico? Sono presenti figure di responsabilità digitale per gestire le sfide della strategia di innovazione? La mia organizzazione è pronta ad adottare un approccio *data-driven*? Raccoglie e analizza efficacemente i dati in ottica strategico-decisionale e/o predittiva?
- **informativo:** le dotazioni tecnologiche di cui dispongo sono adeguate a supportare uno sviluppo organizzativo? Devo dotarmi di nuove soluzioni per la gestione di alcuni processi? Le soluzioni che prevedo di adottare presentano un grado di modularità tale da garantire una scalabilità nel tempo? Devo potenziare la connettività e/o la rete Wi-Fi? Sono adeguatamente protetti i miei dati?
- **relazionale:** i miei destinatari finali sono pronti a recepire un'eventuale innovazione di prodotto/servizio? I fornitori con i quali mi relaziono abitualmente sono in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze derivate da un processo di innovazione e sviluppo? Devo prevedere un rinnovamento della filiera? Posso adottare un modello organizzativo più aperto che coinvolga utenti e comunità nel design dei servizi/prodotti?
- **economico:** dispongo delle risorse finanziarie per realizzare gli obiettivi del *To-be*, posso far fronte all'eventuale incremento di risorse umane, riesco a finanziare percorsi di formazione? Sono a conoscenza dei costi di mercato che devo affrontare per un'eventuale esternalizzazione di alcune linee di intervento?