

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

# NEXT GENERATION YOU



## II. GUIDA METODOLOGICA PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE

Documento redatto con la collaborazione di

## Indice

<b>1. Obiettivo e output della presente Guida.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Il Piano strategico di sviluppo pluriennale: che cos'è, a cosa serve.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Elaborazione del Piano strategico di sviluppo pluriennale: metodologie e strumenti operativi.....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Definizione della strategia e degli obiettivi strategici e specifici .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1.1. Gli obiettivi strategici e gli obiettivi specifici.....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Nuovi progetti e nuove azioni.....</b>	<b>5</b>
<b>3.3. Key Performance Indicator per il Monitoraggio .....</b>	<b>6</b>
<b>3.4. Ricadute della realizzazione della strategia di sviluppo in termini di impatto atteso e valore sociale.....</b>	<b>8</b>
<b>3.5. Elaborazione del budget del Piano strategico di sviluppo pluriennale.....</b>	<b>8</b>
<b>3.6. Sostenibilità economica.....</b>	<b>9</b>

## 1. Obiettivo e output della presente Guida

Il presente documento rappresenta una guida metodologica, destinata agli enti ammessi alla fase 2 delle Linee guida per lo sviluppo organizzativo Next Generation You, per l'elaborazione del **Piano strategico di sviluppo pluriennale**, chiarendo quali siano le sue finalità e il suo valore, oltre a guidarli verso un utilizzo corretto e consapevole degli strumenti necessari alla sua realizzazione.

Il documento, oltre a fornire degli elementi generali, intende anche indicare alcuni strumenti di carattere più operativo. Si fa presente, tuttavia, la non rigidità e vincolatività di tali strumenti, con l'obiettivo di permettere a ciascun Ente, con il supporto del consulente strategico individuato, di sviluppare un Piano strategico attraverso l'utilizzo di metodologie e strumenti ritenuti adatti e funzionali alla descrizione dei propri obiettivi e di altri aspetti del proprio percorso trasformativo.

In sintesi, si raccomanda di leggere il documento, utilizzandolo esattamente come una guida, che non intende proporsi come esaustiva dei molteplici approcci metodologici esistenti, né intende appiattare le capacità del singolo Ente di ricercare e adottare gli strumenti che esso considera più consoni e allineati alle proprie specificità, facendosi supportare in questo percorso dal consulente strategico scelto.

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

**Il budget richiesto al paragrafo 3.5 dovrà essere allegato al Piano strategico in formato Excel.**

In quanto alla forma, oltre agli elementi testuali è richiesto di rendere i contenuti e le informazioni più rilevanti attraverso tabelle, grafici e schemi.

## 2. Il Piano strategico di sviluppo pluriennale: che cos'è, a cosa serve

**Il Piano strategico di sviluppo pluriennale è il documento che, a partire dalle evidenze e dai bisogni emersi dall'analisi organizzativa, delinea la strategia dell'ente e definisce gli obiettivi di un programma di sviluppo e di rafforzamento organizzativo definito sul medio-lungo periodo.**

Il Piano strategico ha un orizzonte pluriennale; ciascun ente potrà valutarne liberamente la durata sulla base dei propri obiettivi, purché esso risulti compreso **tra i 24 e 48 mesi**. Il Piano strategico andrà ad agire su una o più dimensioni organizzative e illustrerà:

- gli obiettivi strategici da perseguire per realizzare la visione strategica delineata nel *To-be*;
- gli obiettivi specifici, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi strategici e corredati dai relativi indicatori (KPI) per il monitoraggio del loro perseguimento;
- i nuovi progetti e le nuove azioni dell'Ente relativi alle innovazioni di processo e di prodotto-servizio che verranno abilitati grazie al processo di trasformazione;
- l'incidenza del Piano strategico sulla sostenibilità economica futura dell'Ente;
- gli effetti stimati e auspicati della trasformazione in termini di impatto atteso e di valore sociale dell'azione dell'ente;
- il budget pluriennale del Piano strategico che indichi le macro-voci di costo necessarie ad attuare i nuovi progetti e le nuove azioni.

L'implementazione delle strategie e delle azioni definite nel Piano strategico dovrebbe consentire all'organizzazione, sul medio termine, di aumentare la propria competitività nel settore di riferimento e generare impatti sul territorio, diventando dunque uno strumento in grado di valorizzare la sua azione. Letto in questi termini, il documento risulterà tanto più efficace quanto più sarà lineare e coerente rispetto agli obiettivi e i valori dell'organizzazione in cui si colloca.

Viene pertanto richiamata la necessità di strutturare interventi integrati nel più ampio piano strategico complessivo dell'ente. In tal modo si intende porre l'attenzione su un elemento fondamentale per la realizzazione di una buona pianificazione del percorso di sviluppo, ovvero la **necessità di definire gli obiettivi e pianificare le azioni di rafforzamento e sviluppo in coerenza con la strategia complessiva in corso per i 24-48 mesi, e in maniera più ampia, con la mission generale dell'ente.**

Sia che risponda al bisogno di innovare i processi organizzativi interni e di filiera, sia che serva ad abilitare nuovi modelli di servizio o relazioni con l'ambiente esterno, infatti, il Piano di sviluppo è un documento che prende forma all'interno di un'organizzazione specifica, con una strategia e una mission, valori e attività proprie e distintive.

Per tale motivo, non è possibile individuare una strategia univoca o uno strumento valido per tutte le organizzazioni. Date tali premesse, si suggerisce di dedicare il giusto tempo alla riflessione sulla propria strategia generale andando a riprendere gli obiettivi contenuti nel piano strategico già in essere, laddove presente, o in documenti analoghi, ponendosi le seguenti domande:

- Qual è la missione generale della mia organizzazione?
- Quali obiettivi essa persegue?
- Quali sono gli ambiti di intervento, anche con riferimento a quelli individuati come strategici negli programmi di finanziamento europei, nazionali e regionali, che meglio definiscono la mia organizzazione e i miei valori e verso i quali vorrei indirizzare le strategie di rafforzamento e sviluppo?

### **3. Elaborazione del Piano strategico di sviluppo pluriennale: metodologie e strumenti operativi**

Gli strumenti operativi illustrati costituiscono una base di partenza; gli enti sono invitati a modificarli, adattarli e integrarli in base alle proprie necessità, con l'accompagnamento del consulente strategico e mettendo in evidenza le proprie specificità.

#### **3.1. Definizione della strategia e degli obiettivi strategici e specifici**

Allo scopo di elaborare un Piano strategico si ritiene utile prendere in esame quanto precedentemente elaborato dall'analisi organizzativa. Nel Piano strategico potrà quindi essere riportata la **visione generale strategica e gli obiettivi strategici**, che saranno articolati in obiettivi specifici di natura più operativa, ma pur sempre strategica, che indicano in maniera concreta e misurabile le direzioni per raggiungere lo stato finale ottimale.

##### **3.1.1. Gli obiettivi strategici e gli obiettivi specifici**

Nel Piano strategico la **visione generale strategica** è declinata in diversi livelli:

1. 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. gli **obiettivi specifici**, obiettivi di natura più operativa che indicano in maniera concreta e misurabile la direzione per raggiungere lo stato finale auspicato e ottimale.

Nel predisporre gli obiettivi specifici, si raccomanda di considerare sempre l'organizzazione nel suo insieme e complessità, senza perdere di vista l'effettiva realizzabilità di tali obiettivi, puntando su traguardi parametrati rispetto alle proprie risorse e al tempo a disposizione, valutando bene la capacità di spesa e tenendo sempre presente quanto gli obiettivi andranno a impattare sull'organizzazione ed eventualmente anche sui partner e sugli stakeholder.

Gli obiettivi specifici devono soddisfare una serie di requisiti, qui di seguito sintetizzati nell'acronimo **SMART**, ovvero:

- **Specific**: chiaro e specifico;
- **Measurable**: quantificabile e in grado di misurare il progresso del raggiungimento nel tempo;
- **Attainable**: implementabile;
- **Realistic**: realistico, ovvero in grado di arrivare al risultato desiderato;
- **Time-bound**: pianificato entro un preciso arco temporale, identificato con delle scadenze precise.

### 3.2. Nuovi progetti e nuove azioni

In questa sede, dopo aver definito obiettivi strategici e specifici, viene richiesto all'Ente, con il supporto del consulente strategico scelto, di individuare e descrivere dettagliatamente i **nuovi progetti e le nuove azioni** (innovazioni di processo e di prodotto-servizio), che saranno abilitate grazie al processo di trasformazione e che rappresentano la realizzazione della strategia di sviluppo, consentendo di perseguire gli obiettivi strategici e specifici definiti nel Piano strategico. Tali progetti e azioni, che **rappresentano il nucleo centrale del Piano strategico**, saranno concretamente attivati grazie all'implementazione del Progetto esecutivo.

**Ogni progetto / azione dovrà essere strettamente correlato all'obiettivo specifico a cui si riferisce e la sua descrizione dovrà comprendere distintamente e in modo articolato e dettagliato le seguenti informazioni:**

- una rappresentazione dettagliata e articolata del progetto / dell'azione;
- le modalità di funzionamento del progetto / dell'azione e i luoghi in cui esso si svolgerà;
- i tempi di avvio e le annualità previste in cui il progetto / l'azione sarà attivo;
- i processi dell'organizzazione implicati nell'operatività, quando il progetto / l'azione sarà attivo a regime;
- le figure professionali che saranno operative quando il progetto / l'azione sarà attivo, specificando il numero, il ruolo, le competenze necessarie;
- le competenze interne che devono essere reperite in quanto ancora non presenti;
- le collaborazioni esterne necessarie quando il progetto / l'azione sarà attivo;

- gli specifici set tecnologici (piattaforme software, dispositivi hardware, ecc.) ritenuti necessari, specificando la loro funzione.

Ai soli fini esemplificativi, i progetti / le azioni potranno riguardare:

- lo sviluppo di un nuovo prodotto;
- l'attivazione di un nuovo servizio, che (ad esempio) preveda processi di co-design con i beneficiari/la comunità;
- l'attivazione di un nuovo ramo d'azienda;
- l'adozione di un sistema di controllo e gestione;
- la riorganizzazione di uno o più processi e dei relativi flussi di attività;
- l'acquisizione di nuove competenze / di nuove figure professionali prima non prevista;
- l'elaborazione di un nuovo organigramma, la riorganizzazione interna delle risorse umane e delle relative responsabilità,
- la trasformazione giuridica dell'ente in altra forma più consona allo sviluppo del medesimo;
- la pubblicazione di un bilancio sociale / di un piano strategico pluriennale prima non previsto;
- l'adeguamento oppure l'acquisizione di una determinata soluzione tecnologica;
- la ridefinizione della strategia di comunicazione e marketing / dei canali di vendita e distribuzione di un prodotto;
- l'attivazione di una campagna di reclutamento di nuovi volontari;
- la ridefinizione di un processo specifico (marketing strategico, sviluppo servizi e progetti, vendita, acquisti, personale, ecc.);
- la creazione di una nuova funzione Ricerca & Sviluppo;
- l'adozione di un sistema di archiviazione di documenti o di gestione di flussi documentali per la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati;
- la definizione di una campagna di fundraising.

### 3.3. Key Performance Indicator per il Monitoraggio

Nel Piano strategico di sviluppo pluriennale è richiesto di identificare degli obiettivi specifici SMART e di **abbinare i corretti KPI a tutti gli obiettivi specifici**.

Un KPI (Key Performance Indicator) è una misura quantificabile che permette di verificare il livello di raggiungimento di un dato obiettivo in maniera precisa. Sarà utile identificare i KPI già in fase di programmazione: essi risulteranno uno strumento essenziale per rilevare e monitorare il progressivo raggiungimento degli obiettivi di sviluppo.

**Un indicatore permetterà una misurazione precisa soltanto se collegato a un obiettivo specifico con caratteristiche SMART**, ovvero specifico e quantificabile nel tempo. Potrà essere utile prevedere rilevazioni intermedie, che hanno una valenza particolarmente importante in quanto consentono un monitoraggio progressivo del perseguimento dell'obiettivo.

**L'indicazione della tipologia di KPI potrà fare riferimento alla seguente classificazione:**

I. Indicatori di efficienza gestionale: in questo caso, la parola chiave è «riduzione» e può essere riferita a diversi aspetti fra cui, ad esempio:

- numero di lavoratori addetti a determinate funzioni;
- tempo di lavoro dedicato allo svolgimento di mansioni a basso valore aggiunto;
- numero di errori nello svolgimento di determinate funzioni;

II. Indicatori di efficienza nell'offerta del servizio: anche qui la parola chiave è «riduzione», ma il riferimento è volto ad aspetti che sono più strettamente collegati al servizio ricevuto dall'utente finale, quali ad esempio:

- tempi di attesa;
- tempo di utilizzo (velocizzazione) di un determinato servizio;
- numero di "errori" nella fornitura del servizio;

III. Indicatori di processo: in questo caso, la parola chiave è «coinvolgimento» e può essere riferita, ad esempio:

- al numero di lavoratori coinvolti nelle attività previste;
- alla loro funzione e/o al loro ruolo;
- al numero e al ruolo degli utenti coinvolti nel processo di innovazione dei servizi;
- alla quantità e alla funzione dei dati e di loro sintesi analitiche (report) coinvolti nel miglioramento dei processi decisionali;

IV. Indicatori di innovazione: qui la parola chiave è la «novità» e può essere riferita, ad esempio:

- agli strumenti software adottati (con indicazione del relativo numero e/o della percentuale di completamento delle "nuove adozioni»);
- alle competenze acquisite dai lavoratori attraverso attività di formazione, cui si possono specificare il numero di lavoratori, il numero e i tipi di corsi, il numero di ore di formazione;
- ai servizi offerti che ci si propone di attivare, per la prima volta, «sul proprio mercato di riferimento»;
- alle categorie di utenti (numero e tipologie) cui ci si intende rivolgere per la prima volta;

V. Indicatori di efficacia: in quest'ultimo caso, le parole chiave sono «sviluppo» e «crescita» e possono essere riferite, per esempio:

- al numero di utenti;
- al valore del fatturato;
- al numero di donatori;
- all'ammontare delle donazioni;
- al numero di volontari;
- al numero di contatti raggiunti dalle attività di comunicazione;
- al numero di lavoratori soddisfatti (o al loro livello medio di soddisfazione);
- al numero di utenti soddisfatti (o del loro livello medio di soddisfazione).

**Per la definizione e gestione dei KPI sarà utile identificare una forma tabellare**, utilizzando tante tabelle quanti sono gli obiettivi specifici e inserendo le seguenti voci nelle colonne in successione:

- Obiettivo specifico: l'obiettivo specifico già definito in fase To-be
- KPI: descrizione dell'indicatore che si intende misurare
- Tipologia: indicare di che tipo di KPI si tratta, facendo riferimento alla classificazione illustrata in precedenza
- Baseline: dato alla situazione di partenza
- Obiettivo/Target: il valore finale previsto dell'indicatore
- T1/T2 ecc: rilevazione dei dati intermedi, ad esempio su base semestrale
- Fonte di verifica: fonte da cui si estraggono i dati

### 3.4. Ricadute della realizzazione della strategia di sviluppo in termini di impatto atteso e valore sociale

Il Piano strategico di sviluppo pluriennale rappresenta lo strumento per definire un processo di trasformazione organizzativa che genererà un impatto sia sull'Ente stesso sia sull'ecosistema in cui esso è inserito.

La Fondazione, infatti, attraverso le Linee Guida Next Generation You è interessata a sostenere processi trasformativi che aumentino 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 in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi.

In questa sezione è quindi chiesto quindi all'Ente, con il supporto del consulente strategico, di **analizzare e descrivere le potenziali ricadute che la realizzazione della strategia di sviluppo avrà, in termini di impatto atteso e valore sociale**, sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità territoriale, sulle relazioni con i medesimi e sul ruolo che essi hanno nella vita e nell'attività dell'organizzazione.

L'analisi potrà riguardare distintamente **ognuno dei principali stakeholder**: gli utenti finali, i lavoratori, la comunità territoriale, i partner pubblici e privati dell'ente e così via.

### 3.5. Elaborazione del budget del Piano strategico di sviluppo pluriennale

Per poter realizzare quanto previsto nel Piano strategico, è indispensabile affrontare il tema delle **risorse economiche necessarie**. Si tratterà necessariamente di una stima, che dev'essere però realistica e quanto più possibile vicina alla realtà.

La definizione di un **budget pluriennale** permette di tradurre in termini economici quanto individuato ed esplicitato nel Piano. Si richiede una riflessione sul medio-lungo periodo, in grado di ottimizzare l'allocazione delle risorse disponibili.

Si ricorda che il budget del Piano strategico è **riferito all'intera durata del Piano** (da 24 a 48 mesi) e riguarda le voci di spesa relative alla realizzazione dei nuovi progetti e delle nuove azioni (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) che saranno abilitate grazie al processo di trasformazione: risorse umane e collaborazioni, acquisizioni di beni e servizi, costi di formazione, investimenti ecc.

Si propone di costruire il budget, in forma di prospetto chiaro e articolato, nel modo seguente:

- partire dagli obiettivi specifici;
- per ciascuno di essi, riportare i nuovi progetti e le nuove azioni previste;
- indicare il termine ultimo di realizzazione (scadenza ultima di implementazione o durata dell'intervento);
- per ogni progetto/azione, articolare le voci di costo previste lungo l'interno periodo di attuazione del Piano strategico, dividendole con un dettaglio di annualità.

**Il budget dovrà essere allegato al Piano strategico in formato Excel.**

### 3.6. Sostenibilità economica

In questa sezione, si chiede all'Ente, con il supporto del consulente strategico, di indicare con modalità e strumenti operativi liberamente scelti, in forma di prospetto economico:

- il **piano di copertura e di sostenibilità** delle attività del Piano strategico, espresso in forma di prospetto dettagliato e articolato;
- se, in che modo e di quanto i nuovi progetti e le nuove attività potranno migliorare la capacità dell'Ente di reperire nuove entrate o potranno condurre a risparmi e/o minori costi.