

Documento redatto in collaborazione con



BANDO EVOLUZIONI 2024



evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

LINEE GUIDA

2. PIANO DI INNOVAZIONE PLURIENNALE

Indice

| | |
|---|-----------|
| Indice | 2 |
| 1. Obiettivo e output delle presenti Linee Guida | 3 |
| 2. Il Piano di innovazione pluriennale: che cos'è e a cosa serve | 3 |
| 2.1 Coerenza del Piano di Innovazione con la strategia complessiva dell'Ente | 4 |
| 3. Elaborazione del Piano di innovazione pluriennale: articolazione e strumenti operativi..... | 4 |
| 3.1 Visione generale strategica, obiettivi strategici e obiettivi specifici..... | 4 |
| 3.3 Pianificazione di nuovi progetti e nuove azioni | 5 |
| <i>Focus: processi partecipativi nel design dei nuovi progetti e delle nuove azioni.....</i> | <i>6</i> |
| <i>Focus: definire i set tecnologici e prodotti digitali</i> | <i>6</i> |
| <i>Focus: specificare le figure professionali e le competenze da acquisire o reperire</i> | <i>7</i> |
| 3.4 Ricadute sull'impatto atteso e sul valore sociale dell'azione dell'ente..... | 7 |
| 3.5 Key Performance Indicator | 8 |
| 3.6 Budget Pluriennale del Piano di innovazione..... | 10 |
| 3.7 Sostenibilità economica | 10 |

1. Obiettivo e output delle presenti Linee Guida

Il presente documento rappresenta Le Linee guida rivolte agli enti ammessi alla fase 2 del bando Evoluzioni per l'elaborazione del **Piano di innovazione 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 la non rigidità e vincolatività di tali strumenti, con l'obiettivo di permettere a ciascun Ente, con il supporto dell'innovation advisor, di sviluppare il proprio Piano attraverso l'utilizzo di metodologie e strumenti in linea con la visione e con gli obiettivi.

Si raccomanda pertanto di utilizzare il documento esattamente come una guida, che non intende proporsi come esaustiva dei molteplici approcci metodologici esistenti, consentendo all'Ente di adottare gli strumenti che esso considera più allineati alle proprie specificità, accompagnato dall'innovation advisor scelto.

Si richiede agli enti di elaborare un documento in formato pdf che illustri compiutamente e dettagliatamente gli elementi richiesti.

Il prospetto dei KPI (par. 3.5) e il budget (par. 3.6) dovranno essere allegati al Piano 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 di innovazione pluriennale: che cos'è e a cosa serve

Il Piano di innovazione pluriennale è il documento che delinea la strategia dell'Ente, definisce gli obiettivi di un programma di innovazione organizzativa e digitale definito sul medio-lungo periodo e, anche a partire dalle evidenze e dai bisogni emersi dall'analisi organizzativa, pianifica nuove azioni e nuovi progetti grazie ai quali perseguire gli obiettivi.

Il Piano di innovazione ha un orizzonte pluriennale e ciascun ente potrà definirne la durata sulla base dei propri obiettivi e della propria strategia digitale, purché compresa tra i 24 e 48 mesi. Il documento risulterà tanto più efficace quanto più sarà lineare e coerente rispetto a quelli che sono gli obiettivi e i valori dell'organizzazione e, in base a quanto richiesto dal bando, descriverà:

- l'elaborazione della visione strategica e degli obiettivi strategici, da perseguire grazie al Piano di innovazione, allineati alla strategia generale dell'Ente e sulla base di quanto emerso nell'analisi organizzativa;
- l'illustrazione dell'impatto sociale e ambientale, del valore sociale e della ricaduta del progetto di transizione digitale sulle comunità territoriale di riferimento, sui dipendenti e sugli utenti finali;
- la definizione di obiettivi specifici, in termini di aumento di efficienza ed efficacia, che l'Ente intende raggiungere e i relativi indicatori (KPI) di monitoraggio degli obiettivi;
- in coerenza con i punti sopra elencati, il programma di massima degli interventi previsti;
- il set di soluzioni tecnologiche ritenute necessarie per realizzare la strategia digitale;
- le risorse umane dell'organizzazione che saranno coinvolte nell'adozione duratura del piano;

- i percorsi di sviluppo delle competenze necessari ad abilitare le persone dell'organizzazione e altre eventuali persone del proprio ecosistema di riferimento ad attuare la strategia prevista dal Piano di innovazione;
- il budget del Piano di innovazione, che deve corrispondere alla durata dello stesso.

2.1 Coerenza del Piano di Innovazione con la strategia complessiva dell'Ente

Il Piano di innovazione dovrebbe consentire, sul medio termine, di aumentare il valore sociale e la competitività nei settori in cui l'Ente opera. Letto in questi termini, il documento risulterà tanto più efficace quanto più sarà lineare e coerente rispetto a obiettivi e valori dell'organizzazione in cui si colloca.

Il Piano di innovazione, infatti, prende forma all'interno di un'organizzazione specifica, con una strategia e una mission, valori e attività proprie e distintive. Ciò significa definire obiettivi e pianificare progetti e azioni in coerenza con la strategia complessiva in corso per i 24-48 mesi e, in maniera più ampia, con la mission generale, in base alle proprie specificità e ai propri asset caratterizzanti, tenendo sempre presente le condizioni del contesto.

Date tali premesse, si suggerisce all'ente di dedicare uno spazio alla riflessione circa la propria strategia, andando a riprendere gli obiettivi del proprio Piano strategico pluriennale o, per chi ne fosse sprovvisto, la strategia generale e gli obiettivi contenuti in documenti analoghi dell'organizzazione. Solo una volta validati la coerenza e l'allineamento rispetto ai propri principi fondanti e obiettivi sarà possibile procedere, con metodo, alla pianificazione della roadmap di innovazione, che confluirà all'interno del Piano di Innovazione.

3. Elaborazione del Piano di innovazione pluriennale: articolazione e strumenti operativi

3.1 Visione generale strategica, obiettivi strategici e obiettivi specifici

Nel Piano di innovazione pluriennale dovranno essere riportati la **visione generale strategica e gli obiettivi strategici** già elaborati nell'analisi organizzativa. In questa sede, la visione è declinata in:

1. uno o più **obiettivi strategici**, misurati su un arco temporale ampio, ad esempio l'orizzonte temporale complessivo di 24-28 mesi. La scelta di individuare un solo obiettivo strategico o più obiettivi strategici dipende dalle caratteristiche dell'Ente e dalla sua visione;
2. gli **obiettivi specifici**, obiettivi di natura più operativa che, anche a partire dai bisogni della gap analysis, indicano in maniera concreta e misurabile il raggiungimento della visione.

Dovranno ora essere definiti gli obiettivi specifici, di natura operativa e direttamente collegati alla strategia, che indicano in maniera concreta e misurabile le direzioni per raggiungere la visione. Si raccomanda di considerare l'organizzazione nel suo insieme, senza perdere di vista l'effettiva realizzabilità, puntando su traguardi parametrati rispetto alle proprie risorse e al tempo a disposizione, valutando la capacità di spesa e tenendo presente come e quanto gli obiettivi impatteranno sull'organizzazione e su partner e stakeholder.

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

- **S**pecific: chiaro e specifico;

- **Measurable:** quantificabile e in grado di misurare il progresso delle attività;
- **Attainable:** implementabile;
- **Realistic:** realistico, ovvero in grado di arrivare al risultato desiderato (alla portata dell'organizzazione);
- **Time-bound:** pianificato entro un preciso arco temporale, identificato con delle scadenze precise.

3.3 Pianificazione di nuovi progetti e nuove azioni

Parallelamente alla definizione di obiettivi strategici e specifici, è necessario individuare e descrivere dettagliatamente i **nuovi progetti e le nuove azioni (innovazioni di processo e di prodotto-servizio)**, che saranno abilitate grazie alla strategia digitale, consentendo di perseguire gli obiettivi strategici e specifici definiti. Tali progetti e azioni **rappresentano il nucleo centrale del Piano di innovazione e saranno attivati grazie all'implementazione del Progetto esecutivo.**

Per individuarli l'ente dovrà considerare il contesto, i vincoli e le opportunità propri del luogo e/o del settore in cui opera, affinché si possano definire azioni ad alto livello di fattibilità e successo.

Ogni progetto / azione sarà strettamente correlato all'obiettivo specifico a cui si riferisce e la sua descrizione comprenderà distintamente le seguenti informazioni:

- I. **una rappresentazione dettagliata e articolata del progetto / azione**
- II. **le motivazioni che hanno guidato la scelta di quel progetto / azione**
- III. **le modalità di funzionamento del progetto / azione**
- IV. **i tempi di avvio e le annualità previste in cui il progetto / l'azione sarà attivo**
- V. **i processi dell'organizzazione implicati nell'operatività, quando il progetto / l'azione sarà attivo a regime, e l'eventuale necessità di prevedere nuove funzioni organizzative e nuovi processi**
- VI. **le figure professionali che saranno operative a qualunque livello quando il progetto / l'azione sarà attivo, specificando il numero di persone e i ruoli nell'organizzazione**
- VII. **le competenze necessarie alla realizzazione, che devono essere acquisite dal personale o reperite in quanto ancora non presenti**
- VIII. **le collaborazioni esterne che saranno necessarie quando ogni progetto / azione sarà attivo**
- IX. **gli specifici set tecnologici e prodotti digitali (piattaforme software, dispositivi hardware, ecc.) ritenuti necessari, precisando la loro funzione e le motivazioni che hanno condotto alla scelta di quelle soluzioni rispetto ad altre**

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

- la digitalizzazione di un servizio esistente;
- l'adozione di un sistema di controllo e gestione;
- la riorganizzazione di uno o più processi e dei relativi flussi di attività;
- lo sviluppo di un nuovo prodotto;
- l'attivazione di un nuovo servizio;
- l'adozione di un sistema gestionale e tecnologico per l'incontro tra domanda e offerta;
- l'adozione di un sistema di collaborazione interno e/o esterno all'organizzazione;
- l'adozione di un sistema di gestione di risorse in condivisione (es. figure professionali, attrezzature, mezzi di trasporto in carpooling, spazi fisici o virtuali, ...);
- l'adozione di un sistema di archiviazione di documenti o di gestione di contenuti e di flussi documentali per la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di dati;
- la ridefinizione e l'attuazione di una nuova strategia di comunicazione e marketing / dei canali di vendita e distribuzione di un prodotto o erogazione di un servizio;
- la definizione e l'attuazione di una strategia di rendicontazione dei risultati delle attività;
- la definizione e l'attuazione di nuove campagne (es. fundraising, reclutamento di nuovi volontari).

Sono indicati di seguito alcuni focus metodologici utili all'elaborazione e alla descrizione dei nuovi progetti e delle nuove azioni.

Focus: processi partecipativi nel design dei nuovi progetti e delle nuove azioni

L'adozione di una innovazione (di processo e/o di prodotto/servizio), soprattutto se include l'aspetto tecnologico, dev'essere accompagnata da un lavoro preparatorio che coinvolga, sin dalla fase di design, le persone direttamente o indirettamente interessate, verificando l'impatto sul personale e anche su utenti e clienti, affinché gli elementi di innovazione possano essere accolti nel contesto organizzativo e/o nei processi di lavoro.

Nel design dei nuovi progetti e delle nuove azioni, **si suggerisce di valutare modalità di ascolto e di confronto con i dipendenti, i collaboratori, i volontari, gli utenti-clienti e stakeholder privilegiati.**

Il coinvolgimento dei dipendenti nell'attivazione di un nuovo servizio o processo interno e nell'adozione di una tecnologia potrebbe consentire di prevenire problemi dovuti all'implementazione, mentre l'ascolto del punto di vista di utenti, beneficiari e stakeholder potrebbe contribuire a progettare servizi più efficaci, in grado di rispondere meglio alle esigenze dei beneficiari stessi. Anche dal punto di vista culturale, ciò significa attivare meccanismi di corresponsabilizzazione e partecipazione attiva al processo di innovazione.

Per sviluppare tale intenzionalità sarà possibile utilizzare le tecniche ritenute maggiormente adatte come ad esempio interviste, focus-group, riunioni dedicate alla raccolta di feedback ecc.

Focus: definire i set tecnologici e prodotti digitali

Come indicato, si chiede di dettagliare **i set tecnologici e i prodotti digitali necessari ad attivare le nuove azioni e i nuovi progetti** individuati. Per definire le tecnologie necessarie sarà opportuno porsi le seguenti domande:

- Sarà necessario progettare e/o acquisire nuove dotazioni tecnologiche?
- Per attivare i progetti e le azioni, saranno sufficienti tecnologie consolidate oppure dovremo dotarci di soluzioni che sfruttano tecnologie emergenti?
- Quali soluzioni tecnologiche (software e hardware), possibilmente compatibili e interoperabili con quanto già a nostra disposizione, sono già presenti sul mercato?
- Siamo in grado di definire autonomamente quale soluzione occorre oppure abbiamo bisogno di supporto esterno? Per implementare le soluzioni avremo bisogno di partner tecnologici?
- Quali saranno i processi coinvolti nelle tecnologie che adotteremo? Che impatto avrà l'adozione delle tecnologie sulle attività operative?
- Avremo bisogno di altre competenze e come le acquisiremo? Dovremo ricevere della formazione?
- Quali sono i tempi necessari per implementare le soluzioni, secondo una stima che tiene conto anche i possibili rischi?
- Quanto costano? Sono sostenibili per l'ente?

Focus: specificare le figure professionali e le competenze da acquisire o reperire

Nel quadro della fase della *Gap Analysis*, l'ente potrebbe aver indentificato lacune di competenza e barriere culturali. Collegandosi ai progetti e alle azioni, **si dovranno quindi specificare le competenze hard e soft che necessitano di essere acquisite**, sia con riferimento alle soluzioni tecnologiche da attivare sia in senso più ampio, considerando lo sviluppo della cultura dell'innovazione come scopo essenziale e oggetto della formazione.

Le competenze dovranno fare riferimento alle figure della governance e al personale (dipendenti, collaboratori, volontari) a tutti i livelli che, a vario titolo, svolgono un ruolo attivo nell'organizzazione e nei processi di lavoro maggiormente interessati dai nuovi progetti e azioni.

Tali informazioni saranno necessarie e funzionali alla creazione del programma formativo per l'acquisizione delle competenze generali e legate alle tecnologie, programma che sarà dettagliato in sede di Progetto esecutivo.

Parallelamente all'individuazione delle competenze, dovranno essere specificate **le figure professionali** che saranno coinvolte e operative a qualunque livello quando i progetti e le azioni saranno a regime, già presenti nella struttura o eventualmente da inserire, e **le collaborazioni esterne** necessarie quando ogni progetto/azione saranno attivi e a regime.

Dovranno essere individuate anche le figure dedicate al monitoraggio dei KPI utili a misurare il perseguimento degli obiettivi.

3.4 Ricadute sull'impatto atteso e sul valore sociale dell'azione dell'ente

Il Piano di innovazione è lo strumento per definire un processo di trasformazione che genererà un impatto sia sull'Ente sia sull'ecosistema in cui esso è inserito. Il bando Evoluzioni, infatti, mira ad 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 in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi.

In questa sezione è quindi chiesto all'Ente, con il supporto dell'innovation advisor, di **analizzare e descrivere le potenziali ricadute che la realizzazione della strategia 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 dovrebbe riguardare distintamente ognuno dei principali stakeholder.**

Il fine ultimo è indagare le relazioni che intercorrono tra i progetti e le azioni individuate, la strategia digitale e il valore sociale dell'organizzazione, sia in chiave interna che esterna. Ciò consentirà di valutare la bontà dell'operazione di innovazione ed eventualmente, in caso di ricadute inesistenti o marginali, di ritrarre la strategia.

3.5 Key Performance Indicator

Il Piano d'innovazione comprende attività di monitoraggio volte a raccogliere dati ed evidenze sul perseguimento degli obiettivi specifici. A ogni obiettivo specifico SMART devono essere **abbinati i corretti KPI (Key Performance Indicator)**.

Un Key Performance Indicator è una misura quantificabile che permette di verificare il livello di raggiungimento di un dato obiettivo. Sarà utile identificare i KPI già in fase di programmazione: essi dovranno essere definiti in modo da riuscire a rilevare e monitorare il perseguimento degli obiettivi e la realizzazione della visione strategica.

L'indicatore permetterà una misurazione precisa soltanto se l'obiettivo sarà stato definito con caratteristiche SMART: specifico e quantificabile nel tempo. Potrà essere utile prevedere rilevazioni intermedie che hanno una valenza importante in quanto consentono un monitoraggio progressivo sull'obiettivo.

L'indicazione della tipologia di KPI dovrà fare riferimento alla seguente classificazione.

Indicatori di efficienza gestionale: la parola chiave è «ottimizzazione». Alcuni esempi:

- riduzione del tempo dedicato allo svolgimento di mansioni a basso valore per l'ente
- numero di errori nello svolgimento di determinate funzioni
- sprechi legati all'utilizzo di materie prime nei processi interni
- riduzione % dei consumi energetici legati ai processi interni
- numero di fornitori individuati tramite CAM e/o green procurement

Indicatori di efficienza nell'offerta del servizio/prodotto: anche qui la parola chiave è «ottimizzazione». Alcuni esempi:

- tempi riferiti alle liste di attesa
- tempi di erogazione del servizio/prodotto, sempre salvaguardando la qualità e l'attenzione alla persona
- numero di errori / inefficienze / disattenzioni nell'erogazione del servizio/prodotto
- sprechi di materie prime legate all'offerta del servizio/prodotto
- riduzione % dei consumi energetici legati alla all'offerta del servizio/prodotto

Indicatori di innovazione: qui la parola chiave è «trasformazione». Alcuni esempi:

- numero e tipologie di nuove categorie di utenti cui ci si rivolge per la prima volta
- numero di nuovi prodotti tecnologici acquisiti, livello di completamento ed effettiva adozione

- numero di lavoratori formati, numero di corsi completati, livello di competenza acquisita per ogni lavoratore (o media) in base a classificazioni standard
- nuovi servizi offerti per la prima volta, nuovi progetti attivati, nuovi rami d'impresa
- livello di partecipazione di lavoratori, utenti e comunità nel design di nuovi progetti e azioni
- quantità e livello di qualità dei dati raccolti, livello di utilizzo nell'operatività, livello di utilizzo nei processi decisionali, livello di condivisione interna ed esterna dei dati, adozione di nuovi report di elaborazione e condivisione

Indicatori di efficacia: qui le parole chiave sono «crescita» e «impatto». Alcuni esempi:

- numero di lavoratori qualificati e addetti a specifiche attività, per ogni funzione e ruolo
- numero di persone assunte (anche giovani, donne, persone con fragilità)
- numero di utenti serviti grazie alle nuove azioni e ai nuovi progetti attivati
- livello di soddisfazione degli utenti-clienti
- livello di qualità del servizio offerto
- livello di soddisfazione dei lavoratori
- valore del fatturato
- numero di donatori
- ammontare delle donazioni
- numero di volontari
- numero di contatti raggiunti dalle attività di comunicazione

Tra tutti i KPI potrà essere identificato un numero limitato di **indicatori core**, vale a dire centrali e prioritari rispetto agli obiettivi di trasformazione, in numero massimo pari a 5.

Per la definizione e gestione dei KPI sarà opportuno prevedere la forma di prospetto. Si riporta una proposta.

| Obiettivo specifico | Nome KPI | Tipologia indicatore | Indicatore core | Obiettivo / Target | Baseline T0 (inizio lavori) | Previsione T1 (6 mesi) | Previsione T2/T3/T4... (es. ogni 6 mesi) | Previsione T8 (48 mesi) | Fonte di verifica |
|---|----------|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------------------|------------------------|--|-------------------------|-------------------|
| ... | | | Sì/No | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | |
| ... <i>Aggiungere tante righe quanti sono gli indicatori del piano di monitoraggio</i> | | | | | | | | | |

- Obiettivo specifico: l'obiettivo specifico già definito in fase To-be
- Nome KPI: descrizione dell'indicatore da misurare
- Tipologia: che tipo di KPI si tratta, facendo riferimento alla classificazione illustrata in precedenza
- Obiettivo/Target: il valore finale da raggiungere
- Baseline T0: dato alla situazione di partenza
- T1/T2 ecc: rilevazione dei dati intermedi, ad esempio su base semestrale
- Fonte di verifica: fonte per la rilevazione del dato

Il prospetto dei KPI dovrà essere allegato al Piano di innovazione in formato Excel.

3.6 Budget Pluriennale del Piano di innovazione

Per realizzare quanto previsto dal Piano è necessario considerare le **risorse economiche necessarie**. Si tratterà necessariamente di una stima, che dev'essere quanto più vicina alla realtà. La definizione di un Budget pluriennale traduce in termini economici quanto individuato ed esplicitato fin ora. Si richiede una riflessione sul medio-lungo periodo.

Il Budget è **riferito all'intera durata del Piano (da 24 a 48 mesi) e riguarda i costi che l'ente sosterrà in fase di attivazione e a regime** quando i nuovi progetti e le nuove azioni (innovazioni di processo e di prodotto-servizio) saranno attive: risorse umane e collaborazioni, dotazioni tecnologiche, attrezzature, formazione continua ecc.

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

- partendo dagli obiettivi specifici, riportare i nuovi progetti e le nuove azioni previste;
- indicare il termine ultimo di realizzazione (scadenza dell'azione / durata del progetto);
- per ogni progetto/azione, articolare le voci di costo previste lungo il periodo di attuazione, dividendole con un dettaglio di annualità.

Il budget dovrà essere allegato al Piano di innovazione in formato Excel.

3.7 Sostenibilità economica

Parallelamente al budget dovranno essere esplicitati, con modalità e strumenti liberamente scelti:

- il **piano di copertura e di sostenibilità**, in forma di prospetto economico, dei costi previsti dal budget del Piano, specificando le potenziali/ipotetiche fonti di finanziamento;
- se, in che modo e 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.