



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

Documento redatto in collaborazione con



evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

LINEE GUIDA

Piano di Innovazione

BANDO EVOLUZIONI

Indice

1	LA TRANSIZIONE DIGITALE NELL'EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA SOCIALE	4
2	OBIETTIVO DEL DOCUMENTO	5
3	IL PIANO DI INNOVAZIONE PLURIENNALE: CHE COS'È, A COSA SERVE.....	5
3.1	COERENZA DEL PIANO DI INNOVAZIONE CON LA STRATEGIA COMPLESSIVA DELL'ENTE	6
3.2	L'INDICE DEL PIANO DI INNOVAZIONE.....	7
4	METODOLOGIE E STRUMENTI PER L'ELABORAZIONE DI UN PIANO DI INNOVAZIONE	8
4.1	FASE PRELIMINARE: UN APPROCCIO AGILE ALLA STRATEGIA DIGITALE DEL TERZO SETTORE	8
4.1.1.	<i>Analisi As-is.....</i>	<i>9</i>
4.1.2.	<i>Definizione del To-be</i>	<i>10</i>
4.1.3.	<i>Gap Analysis.....</i>	<i>11</i>
4.1.4.	<i>Programmazione</i>	<i>12</i>
4.1.5.	<i>Sostenibilità e valore nell'economia sociale.....</i>	<i>13</i>
4.1.6.	<i>Implementazione del To-be.....</i>	<i>14</i>
4.1.7.	<i>Monitoraggio.....</i>	<i>14</i>
4.2	REDAZIONE DEL PIANO DI INNOVAZIONE PLURIENNALE: STRUMENTI OPERATIVI.....	15
4.2.1	<i>Strumenti per l'As-is: la mappatura dell'Ente dai processi alle dotazioni tecnologiche...</i>	16
a)	Ambito gestionale: l'analisi dei processi	16
b)	Ambito organizzativo: mappatura delle risorse dell'organizzazione e della maturità digitale.....	18
c)	Ambito informativo: mappatura delle dotazioni tecnologiche e grado di data exploitation	20
d)	Ambito relazionale: mappatura del destinatario del servizio/prodotto	20
4.2.2	<i>Strumenti per il To-be: definizione degli obiettivi</i>	21
a)	Visione generale strategica e obiettivo strategico.....	21
b)	Obiettivo specifico	22
4.2.3	<i>Strumenti per la Gap analysis.....</i>	23
4.2.4	<i>Strumenti per la programmazione.....</i>	25
a)	Set di Tecnologie.....	25
b)	Programmazione degli interventi.....	26
c)	Budget.....	28
4.2.5	<i>Strumenti per l'analisi sulla sostenibilità sociale</i>	29
a)	Costi e ricadute sociali per le organizzazioni del Terzo Settore.....	29
4.2.6	<i>Strumenti per il monitoraggio</i>	31
a)	Key Performance Indicator.....	31
b)	Efficacia ed efficienza.....	32
c)	Piano di monitoraggio.....	32
5	UNA SIMULAZIONE.....	34

Indice delle Figure

Figura 1-modello circolare.....	9
Figura 2 Approccio metodologico	15
Figura 3 Modello di tabella per l'analisi dei processi	17
Figura 4 Esempi di analisi dei processi sulla base del caso in esame	18
Figura 5 modello di tabella per la mappatura delle risorse umane	19
Figura 6 Esempio di tabella per la mappatura delle risorse umane sulla base del caso in esame.....	19
Figura 7 esempio di tabella per la mappatura dotazioni tecnologiche sulla base del caso in esame.....	20
Figura 8 modello di tabella per la rappresentazione delle criticità rilevate.....	23
Figura 9 esempi di tabelle per la rappresentazione delle criticità rilevate sulla base del caso in esame	24
Figura 10 esempi di tabelle per la programmazione degli output sulla base del caso in esame	26
Figura 11 esempi di tabella per la programmazione degli interventi sulla base del caso in esame	27
Figura 12 modello per la pianificazione del budget	28
Figura 13 esempio per la pianificazione del budget sulla base del caso d'uso in esame	29
Figura 14 modello di tabella per analisi sulla sostenibilità sociale.....	30
Figura 15 modello di tabella per analisi sulla sostenibilità sociale sulla base del caso d'uso in esame	30
Figura 16 modello di tabella per misurazione dei KPI	33
Figura 17 esempio di tabella per misurazione dei KPI sulla base del caso d'uso in esame.....	33

1 La transizione digitale nell'evoluzione dell'economia sociale

Il Bando "Evoluzioni, Transizione digitale nell'economia sociale", promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo e Fondazione Cariplo, in collaborazione con la Fondazione LINKS, in qualità di partner scientifico, si posiziona nel quadro definito dal Piano d'Azione per l'Economia Sociale, pubblicato dalla Commissione Europea nel dicembre 2021, e del Piano Italia 2025, che definisce nel dettaglio la strategia per l'innovazione e la trasformazione digitale del Paese sulla base degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite¹.

Come indicato e descritto nel testo principale, l'iniziativa si pone l'obiettivo di accompagnare gli Enti del Terzo Settore (ETS) nelle sfide poste dalla transizione digitale, favorendo l'adozione di un approccio strategico all'innovazione, che possa produrre ricadute positive a livello organizzativo, sociale e territoriale.

Tra le finalità del bando sono previste, infatti, azioni volte a:

- Favorire lo sviluppo e la diffusione della cultura e delle competenze dell'innovazione digitale negli enti che operano nell'economia sociale.
- Favorire l'ibridazione di competenze, la comunicazione e la collaborazione tra il sistema dell'economia sociale e quello tecnologico, al fine di costruire modelli condivisi di transizione digitale per l'economia sociale e il terzo settore.

Da un'attenta analisi della letteratura, sono stati individuati quattro *ambiti* principali, intesi come ambiti della trasformazione digitale, attorno ai quali ruoteranno le progettualità².

DIGITAL TRANSFORMATION. L'innovazione sul piano dei processi organizzativi interni e di filiera. Le progettualità legate a questo filone puntano ad un efficientamento in termini di organizzazione del flusso di informazioni che si generano all'interno di un'organizzazione e che provengono dalla rete in cui la stessa opera.

HUMAN-CENTERED DESIGN. L'innovazione mirata alla creazione di un diretto impatto sociale sui beneficiari dei servizi offerti dall'Ente, migliorandone quindi la qualità, l'accessibilità e l'inclusività. All'interno di questo filone, le progettualità spingeranno verso una focalizzazione delle azioni innovative e delle tecnologie *target-oriented*, ovvero dirette rispetto alle esigenze del beneficiario.

DATA-DRIVEN ORGANISATION. La produzione di dati, e soprattutto la loro elaborazione e analisi, è oggi un aspetto fondamentale all'interno delle organizzazioni, anche nel Terzo Settore. L'utilizzo del dato permette non solo di migliorare la capacità programmatica e organizzativa ma anche di incrementare la trasparenza civica dell'Ente.

MARKETING, COMUNICAZIONE E FUNDRAISING. Integrare processi di innovazione sul filone legato al marketing strategico permette agli ETS di orientare l'erogazione dei propri servizi verso processi di co-creazione e nuove forme di *engagement*, favorendo in particolare la partecipazione attiva delle comunità e, quindi, intensificando l'inclusività dei servizi stessi. Un

¹ Per un approfondimento sul contesto entro cui il Bando Evoluzioni si inserisce, si suggerisce di rileggere i paragrafi "Elementi di contesto e di scenario" e "La transizione digitale nell'economia sociale" presenti nel testo del Bando.

² Per un maggiore dettaglio descrittivo sui 4 ambiti tecnologici, rif. testo integrale del Bando Evoluzioni

Ente che intende stimolare questi meccanismi partecipativi utilizzerà anche un approccio comunicativo innovativo, attraverso campagne digitali e tecnologie interattive. All'interno di questo pilastro rientrano anche quelle progettualità che hanno l'intento di favorire nuove forme di finanziamento e nuove modalità per favorire l'attrazione di risorse, quali campagne di *crowdfunding* e *crowdsourcing*.

2 Obiettivo del documento

Il presente documento intende illustrare una metodologia di lavoro che indirizzi gli enti nella progettazione di una roadmap di innovazione basata sulla transizione digitale: una proposta su come avviare e condurre la riflessione sulla trasformazione digitale e lo sviluppo di servizi *target-oriented* e su come impostare la progettazione vera e propria del percorso di innovazione.

Oltre a proporre una guida metodologica, intende anche fornire alcuni strumenti di carattere più operativo, utili per l'impostazione dell'impianto progettuale e della costruzione delle linee di monitoraggio.

Si raccomanda di leggere il documento come una semplice linea guida, che non intende né essere esaustiva dei molteplici modelli di progettazione esistenti e della complessità della costruzione di un Piano di Innovazione, né sovrapporsi alla creatività e alle specificità, che ciascun Ente è chiamato ad esprimere nei modi che ritiene più opportuni e consoni al tipo di progetto che intende sviluppare.

3 Il Piano di Innovazione Pluriennale: che cos'è, a cosa serve

Il Piano di Innovazione Pluriennale è il documento che definisce le strategie e le linee di intervento di un programma di Innovazione che l'Ente intende realizzare nel medio-lungo periodo. È cioè il documento di cui un'organizzazione si dota per chiarire qual è la strategia di Innovazione a medio-lungo termine che intende perseguire, come intende programmarla, entro quali tempi e con quali strumenti e budget.

Nel caso del Bando Evoluzioni, il percorso di innovazione si esplicita in una **transizione digitale, riferita a uno, o più di uno, dei quattro ambiti individuati (Digital Transformation; Human Centered Design; Data-Driven Organisation; Marketing, Comunicazione e Fundraising)** e deve essere realizzato in un periodo compreso tra **24 e 48 mesi**.

Ciascun Ente potrà valutare liberamente la durata del Piano di Innovazione sulla base dei propri bisogni e degli obiettivi di trasformazione digitale che intende realizzare, purché l'orizzonte temporale risulti compreso tra i 24 e 48 mesi.

Un buon Piano di Innovazione, come indicato nel Bando, deve includere:

- un'analisi della situazione organizzativa di partenza, con riferimento a uno o più dei quattro ambiti di transizione digitale;
- l'elaborazione di un obiettivo strategico dell'Ente, da perseguire grazie al Piano di Innovazione digitale, allineato alla strategia generale dell'Ente;

- la definizione di obiettivi specifici, in termini di aumento di efficienza ed efficacia, che l'Ente intende raggiungere secondo il Piano di Innovazione, e i relativi indicatori (KPI) di monitoraggio degli obiettivi;
- il set di tecnologie ritenute necessarie per realizzare la strategia digitale;
- le risorse umane dell'organizzazione che saranno coinvolte nell'adozione del Piano;
- i percorsi di sviluppo delle competenze necessari ad abilitare le persone dell'organizzazione ad attuare la strategia prevista dal Piano;
- il budget pluriennale del Piano d'Innovazione.

Nota bene: il Piano di Innovazione pluriennale si discosta dal Progetto Esecutivo, che è invece volto ad attivare e rendere operativo il piano di Innovazione, ha una durata più breve (12-18 mesi) e dovrà essere fornito per la candidatura alla Fase 2, per gli ETS che saranno selezionati.

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

L'implementazione delle strategie e delle linee di azione definite nel Piano di Innovazione, 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 l'Ente. Letto in questi termini, il documento risulterà tanto più efficace quanto più sarà lineare e coerente rispetto a quelli che sono gli obiettivi e i valori dell'organizzazione in cui si colloca.

Non a caso, il Bando richiama la necessità di strutturare interventi **integrati nella strategia complessiva dell'Ente**. In tal modo si intende porre l'attenzione su un elemento fondamentale per la realizzazione di una buona pianificazione dell'innovazione, ovvero la necessità di **definire gli obiettivi e pianificare le azioni, coerentemente con la strategia complessiva dell'Ente, in corso per i 24-48 mesi, e in maniera più ampia, con la mission generale**.

Sia che il Piano di Innovazione 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, 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 digitale univoca, in grado di abilitare servizi e modelli innovativi che risultino indistintamente validi per tutte le organizzazioni. **Ciascun Ente è invece chiamato a sviluppare il Piano di innovazione in base alle proprie necessità e ai propri asset caratterizzanti, tenendo sempre presente il contesto in cui opera.**

Date tali premesse, si suggerisce 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, gli obiettivi o la strategia generale contenuta all'interno di documenti analoghi dell'organizzazione, ponendosi le seguenti domande:

- Qual è la missione generale della mia organizzazione?
- L'adozione di determinati strumenti digitali potrebbe agevolare il raggiungimento degli obiettivi strategici della mia organizzazione?

- Una maggiore digitalizzazione dei servizi che offro è coerente con il livello di digitalizzazione della mia utenza di riferimento?
- Il modello di transizione digitale che prevedo di implementare è coerente con la vision e la mission della mia organizzazione? È allineata con il mio Piano Strategico e/o Statuto e/o documenti ufficiali rappresentativi della strategia complessiva dell'organizzazione?

Solo una volta validati la coerenza e l'allineamento rispetto ai propri principi fondanti e obiettivi strategici, è possibile procedere, con metodo, alla pianificazione della roadmap di innovazione, che confluirà all'interno del Piano di Innovazione.

3.2 L'indice del Piano di Innovazione

Affinché il Piano risulti non solo coerente, ma anche completo ed efficace, si raccomanda di strutturare i contenuti secondo una consequenzialità logica, sulla base del metodo di progettazione della transizione digitale che sarà illustrato nel seguito del presente documento.

Si fornisce qui di seguito un modello di indice per la strutturazione del Piano di Innovazione Pluriennale:

I. Contestualizzazione del Piano di Innovazione rispetto alla strategia complessiva

dell'Ente: i punti fondamentali della strategia complessiva dell'Ente, entro la quale ricadrà la transizione digitale.

II. Rilevazione AS-IS:

- Descrizione della situazione attuale dell'Ente, con focus sui processi interni, sulle risorse umane e relativa maturità digitale, mappatura delle dotazioni tecnologiche e digitali in uso e dei destinatari del servizio.
- Sintetica descrizione di come vengono utilizzati e valorizzati i dati.

III. Definizione del TO-BE:

- Descrizione della situazione futura ottimale desiderata (visione strategica), verso cui indirizzare la strategia digitale, con riferimento agli ambiti tecnologici entro cui essa opera e sintetica spiegazione delle motivazioni che hanno condotto alla scelta di quei determinati ambiti.
- Definizione degli obiettivi strategici e specifici del Piano di Innovazione.

IV. Gap Analysis:

- Descrizione degli scostamenti ed analisi dei *gap* individuati, con riferimento ai processi che saranno coinvolti nel Piano di Innovazione.

V. Programmazione:

- Individuazione dei set delle tecnologie ritenute necessarie per raggiungere gli obiettivi e realizzare la transizione digitale, indicando a cosa servono e i principali benefici attesi, con riferimento agli ambiti tecnologici entro cui ricade la strategia.
- Descrizione degli interventi che si intendono programmare per realizzare la transizione digitale e relative tempistiche.

- Individuazione delle risorse umane (già presenti internamente all'organizzazione o eventualmente da inserire) coinvolte nell'adozione del Piano (numero, competenze e ruolo).
- Individuazione di eventuali collaborazioni esterne, esplicitando le attività in capo all'Innovation Advisor.
- Individuazione di nuovi eventuali processi derivati dall'adozione del Piano di Innovazione.
- Definizione delle risorse economiche necessarie alla realizzazione del Piano, in relazione alle attività previste (budget).

VI. Sostenibilità e valore sociale:

- Analisi delle ricadute e del valore sociale creato, riconducibili al Piano di Innovazione, con riferimento alla comunità territoriale e al target di beneficiari/utenti finali dei servizi erogati.
- Analisi delle ricadute e dell'impatto del Piano di Innovazione interni alla stessa organizzazione, in riferimento ai dipendenti e ai collaboratori.

VII. Monitoraggio: definizione di un piano di monitoraggio, comprensivo degli indicatori di performance (KPI).

4 Metodologie e strumenti per l'elaborazione di un Piano di Innovazione

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di illustrare metodologie e strumenti con cui progettare la roadmap di innovazione. Nel paragrafo 4.1 (Fase preliminare), verrà illustrato un **metodo**, basato su un approccio circolare, per progettare la trasformazione digitale definendo gli obiettivi e le strategie necessarie. Nel paragrafo 4.2 (Redazione del Piano di Innovazione Pluriennale: strumenti operativi) verranno invece forniti alcuni strumenti di carattere operativo, da utilizzare nella progettazione e per la redazione vera e propria del Piano di Innovazione.

4.1 Fase preliminare: un approccio agile alla strategia digitale del Terzo settore

Una transizione digitale, per quanto pianificata nel dettaglio, richiederà continue azioni di affinamento affinché il sistema operi in modo ottimale. L'ambiente digitale è in continua evoluzione e, per sua stessa natura, necessita di essere costantemente aggiornato; il mercato è soggetto alla continua introduzione di nuove tecnologie, talvolta di carattere "disruptive", che possono consentire un cambio di paradigma grazie alla disponibilità di nuove e più aggiornate soluzioni. Per tali motivi, una roadmap di innovazione richiede 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 privilegiare soluzioni modulari e scalabili e 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.

Si passa pertanto a illustrare, in questo paragrafo, un modello di progettazione articolato in 7 passaggi (Fig. 1):

- Rilevazione As-is

- Definizione del To-be
- Gap analysis
- Programmazione
- Sostenibilità e valore nell'economia sociale
- Implementazione del To-be
- Monitoraggio

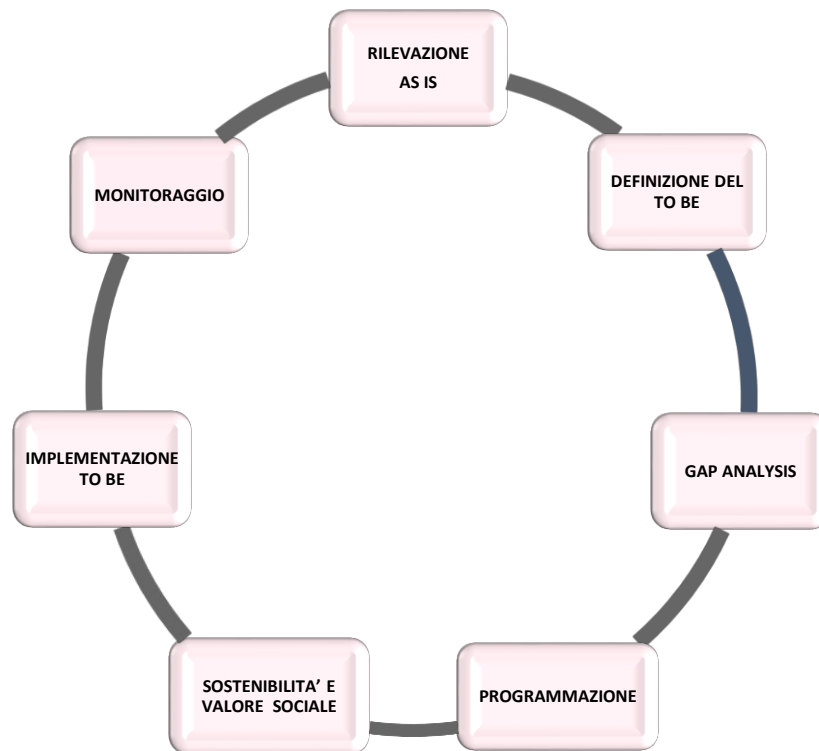


Figura 1-modello circolare

4.1.1. Analisi As-is

Il primo passo, propedeutico allo sviluppo di un Piano di Innovazione, consiste nell'analisi dell'As-is: **una mappatura dell'Ente a livello gestionale/procedurale e/o organizzativo e/o informativo e/o relazionale, 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:

- a) rilevare lo stato di efficienza ed efficacia dell'organizzazione e mappare le aree coinvolte nel percorso di digitalizzazione;
- b) portare alla luce eventuali lacune e criticità, riconducibili a carenze o ritardi dell'Ente (passaggio necessario, per poter progettare in seguito, in maniera consapevole, gli interventi in risposta a bisogni individuati e avviare un percorso di innovazione realmente efficace).

Come esplicitato nel Bando, nella mappatura della situazione iniziale, si propone un approccio metodologico basato sulla valorizzazione del dato; si procede cioè a corredare l'analisi As-is di dati a supporto, quantificabili e tracciabili, da sfruttare nel processo di transizione digitale, in funzione non soltanto descrittiva, ma gestionale e strategico-decisionale; il dato potrà infatti essere utilizzato per la misurazione dei risultati, in fase di monitoraggio del progetto e fare analisi predittive per indirizzare decisioni e strategie.

La mappatura dell'As-is può riguardare molteplici aspetti dell'organizzazione. Se ne riportano qui di seguito i principali, senza pretese di esaustività:

- **gestionale:** si procede a mappare i processi interni, ovvero il flusso procedurale o delle attività, fasi e operazioni, con un focus specifico sulle dotazioni tecnologiche impiegate (es: strumenti di gestione contabile, SW di controllo gestione progetti, SW di public engagement e customer care, ecc);
- **organizzativo:**
 - o la struttura organizzativa e di governance, così come descritta dall'organigramma;
 - o le risorse umane (interne e esterne), ovvero le competenze e i ruoli nei processi. Si può prevedere un focus sui profili già impiegati nel digitale, con una rilevazione di eventuali percorsi formativi su tecnologie digitali, impiego dello smart working, eventuali figure di responsabilità digitale;
- **informativo:**
 - o le dotazioni tecnologiche hardware e software, gli applicativi, qualità e affidabilità della rete;
 - o la gestione e valorizzazione dei dati: fonti, modalità di raccolta, archiviazione, protezione, analisi e utilizzo (es: comunicazione, marketing, ecc);
 - o la maturità digitale dello staff;
- **relazionale:**
 - o la tipologia di utente/cliente del servizio (età, genere, livello di istruzione, provenienza geografica) o delle aziende/enti pubblici destinatari del servizio;
 - o Il livello di alfabetizzazione digitale del destinatario del servizio;
 - o la percezione da parte dell'utente del servizio erogato dall'Ente (grado di soddisfazione dell'utente – ad esempio in scala da 1-5, cosa attrae dell'offerta, eventuali criticità e bisogni segnalati dall'utente, ecc.).

4.1.2. Definizione del To-be

Una volta rilevato lo stato dell'arte dell'Ente, sarà opportuno definire il To-be, ovvero **la situazione futura desiderata, verso cui indirizzare la propria strategia digitale**. Per esempio: una gestione più efficiente dei processi organizzativi interni, una riduzione significativa del digital divide rispetto alla propria utenza, un'aumentata scalabilità del servizio erogato e altro.

Il To-be si declina in diversi livelli: la visione generale strategica del Piano, l'obiettivo strategico e gli obiettivi specifici.

In questa fase sarà opportuno porsi una serie di domande, di cui si forniscono qui di seguito alcuni esempi:

- Quale situazione ottimale vorrei raggiungere?
- Quali sono gli elementi dell'organizzazione, allineati con la proposta di valore, che presentano un potenziale di sviluppo e/o che possono essere migliorati per rendere l'organizzazione più efficace in termini di impatto sociale? (superamento del digital divide con utenti fragili; raggiungimento di nuove fasce di utenze, migliorata percezione del servizio/prodotto da parte dell'utente, ecc)
- Quali sono gli elementi dell'organizzazione, allineati con la proposta di valore, che presentano un potenziale di sviluppo e/o che possono essere migliorati per rendere l'organizzazione più efficace in termini di impatto ambientale? (riduzione delle emissioni di CO₂, potenziamento delle attività di economia circolare, ecc)
- Quali sono gli elementi dell'organizzazione, allineati con la proposta di valore, che presentano un potenziale di sviluppo e/o che possono essere migliorati per rendere l'organizzazione più efficiente a livello gestionale? (riduzione costi, diversificazione delle entrate, processi più snelli, maggiore stabilità occupazionale, ecc)
- Quali sono i servizi erogati, la cui fruizione da parte dell'utente può essere arricchita e migliorata attraverso strumenti e funzionalità digitali?
- Ci sono enti di riferimento/competitor le cui soluzioni sono interessanti e declinabili sul mio Ente?

4.1.3. Gap Analysis

Si procede dunque a rilevare la distanza che separa la situazione attuale As-is con il 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 prospettata nel To-be e definita attraverso gli obiettivi strategici individuati.

La Gap Analysis risulta uno dei passaggi chiave nella definizione della strategia digitale. L'adozione di soluzioni digitali ha infatti lo scopo di supportare l'Ente nel processo di ottimizzazione e di valorizzazione della gestione interna e dei servizi offerti. Tali dotazioni devono essere selezionate e acquisite in un'ottica strumentale, ovvero come mezzi utili a ridurre i ritardi o colmare i *gap*. Un Ente che si lasci attirare dal digitale *tout court*, perdendone di vista il valore strumentale, difficilmente riuscirà a gestirlo nel lungo termine o a farlo percepire al proprio interno o all'utenza esterna come un valore da preservare.

Anche in questo caso, sarà utile porsi una serie di domande che esponano il nostro Ente ad un'attenta analisi delle proprie criticità, declinate sui molteplici livelli: **organizzativo (risorse e governance)**, **procedurale (organizzazione dei processi)**, **finanziario (risorse economico finanziarie)**, **gestionale (dotazioni IT) e relazionale (cliente/utente finale)**.

A titolo di esempio:

- **organizzativo:** dispongo delle risorse interne per la realizzazione del To-be desiderato o dovrò assumere nuove professionalità? È necessario esternalizzare una parte delle azioni che tendono al compimento degli obiettivi strategici che mi sono posto? Qual è il livello di maturità digitale del Personale che intendo coinvolgere nella transizione digitale? L'organizzazione è pronta a recepire il cambiamento organizzativo che deriverà dall'implementazione del Piano di Innovazione per la transizione digitale? 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?
- **gestionale:** i processi della mia organizzazione, contribuiscono agli obiettivi strategici che mi sono prefissato? Esistono elementi di criticità che ritardano la consegna dell'output o il raggiungimento degli obiettivi? All'interno dei processi mappati, sono presenti sovrapposizioni di attività?
- **finanziario:** dispongo delle risorse finanziarie per realizzare gli obiettivi del To-be? Sono a conoscenza dei costi di mercato che devo affrontare per un'eventuale esternalizzazione di alcune linee di intervento?
- **informativo:** le dotazioni tecnologiche di cui dispongo sono in grado di supportare le soluzioni digitali che prevedo di adottare? 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 l'innovazione di prodotto/servizio che sto implementando? I fornitori con i quali mi relaziono abitualmente sono in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze derivate dalle innovazioni introdotte? Devo prevedere un rinnovamento della filiera?

4.1.4. Programmazione

Una volta individuati i *gap*, sarà possibile **pianificare gli interventi necessari a rispondere alle criticità e ai bisogni emersi e raggiungere quindi gli obiettivi prefissati. Si tratta cioè di programmare le attività necessarie ad un adeguamento verso il To-be:** per esempio, uno snellimento dei processi, l'eliminazione degli sprechi rilevati, una ridefinizione dei servizi con maggiore utilizzo delle tecnologie digitali, una più efficace tracciabilità e utilizzo del dato, un design del servizio più calibrato sulle esigenze dell'utente.

Risulterà dunque utile chiedersi quali interventi possono essere messi in atto per evitare rallentamenti, colmare deficit e portare l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi prefissati.

In questa fase potrebbe pertanto essere necessario prevedere una riorganizzazione dei processi e flussi di attività, un'eventuale riorganizzazione delle risorse umane e delle relative responsabilità, un adeguamento delle soluzioni tecnologiche e una conseguente programmazione di attività di formazione.

È in sede di programmazione che si possono finalmente individuare le soluzioni tecnologiche, iscrivibili nei 4 ambiti indicati, adatte a innovare il proprio Ente e portarlo a raggiungere gli obiettivi, abilitando il cambiamento verso il To-be.

- Quali soluzioni tecnologiche (Software e Hardware) disponibili sul mercato consentono alla mia organizzazione di risolvere le inefficienze rilevate e permetterle di raggiungere gli obiettivi prefissati?
- Sarà necessario progettare nuove soluzioni e/o acquisire nuove dotazioni tecnologiche?
- Sono in grado di definire autonomamente di quale soluzione dotarmi o ho bisogno di collaborazioni esterne? Quale ruolo avrà nella fase di implementazione l'innovation advisor? Devo rivolgermi a un partner tecnologico?
- L'adozione di queste nuove soluzioni in che termini andrà a impattare sulla mia organizzazione?
- Quali processi saranno coinvolti dalla transizione digitale? Devo prevedere una riorganizzazione? Sarà necessario ridefinire l'organigramma per introdurre nuovi ruoli e responsabilità?
- Devo allocare nuove risorse? Posso utilizzare risorse *in-kind*?
- Devo prevedere della formazione per l'acquisizione di nuove competenze digitali indirizzata alle risorse dell'organizzazione che utilizzeranno i nuovi strumenti?
- Di che tempi ho bisogno per implementare le soluzioni individuate e avviare la transizione digitale?

Nella fase di programmazione si procederà dunque a:

- programmare gli interventi (implementazione eventuali piattaforme SW, acquisizione HW, formazione/capacity building, ecc);
- programmare i tempi di attuazione;
- fare una previsione degli investimenti e stabilire i budget di spesa.

4.1.5. Sostenibilità e valore nell'economia sociale

Affrontare i temi della trasformazione digitale nelle specificità del Terzo Settore richiede una riflessione di metodo sul valore sociale generato dall'Ente. Per "valore sociale", si intende la capacità dell'economia sociale di generare ricadute positive nelle comunità in cui opera, promuovendo solidarietà, partecipazione e cooperazione, raggiungendo obiettivi di interesse generale, sociali ed ambientali.

Una volta terminata la fase di programmazione e prima di procedere con l'implementazione vera e propria del Piano, si ritiene utile proporre agli Enti una riflessione sulle relazioni che intercorrono tra la strategia digitale, gli interventi individuati e il valore sociale dell'organizzazione, sia in chiave interna che esterna.

Il fine ultimo è quello di indagare quali possano essere le ricadute positive, abilitate dalla transizione digitale che l'Ente è in grado di generare sulle comunità territoriali di riferimento, sui dipendenti e sui beneficiari finali. Ciò consentirà di valutare la bontà dell'operazione di innovazione ed eventualmente, in caso di ricadute inesistenti o marginali, di ritardare la strategia.

4.1.6. Implementazione del To-be

Implementare significa dunque mettere in pratica e rendere operativi gli interventi programmati, secondo i tempi e i limiti di budget stabiliti nella precedente fase di programmazione. L'implementazione del To-be sarà oggetto della fase esecutiva.

4.1.7. Monitoraggio

Già in fase di programmazione, è essenziale stabilire un piano di monitoraggio che, con adeguati strumenti, servirà a verificare, durante tutta la durata di implementazione del progetto, se l'organizzazione sta adeguatamente mettendo in atto le strategie pianificate e idonee a raggiungere gli obiettivi prefissati. Nel caso, per esempio, di un'organizzazione che abbia stabilito di voler raggiungere entro 12 mesi un target di 100 nuovi donatori, il monitoraggio permetterà, in tempi stabiliti (per esempio ogni 3 mesi), di valutare la crescita effettiva.

Un buon monitoraggio consente di definire in corso d'opera se sia necessario o meno ritardare gli obiettivi o prevedere nuovi interventi correttivi della programmazione; sarà dunque tanto più efficace quanto più gli obiettivi saranno stati stabiliti individuando idonei elementi osservabili e parametri misurabili. Nell'esempio sopra, si potrà tener conto dei mesi (12) e del target (100): se a 7 mesi il target raggiunto è di +15 donatori, risulterà opportuno domandarsi se la strategia messa in atto sia efficace, se sia necessario prevedere ulteriori interventi, abbassare il target o allungare i tempi di progetto, se siano sopraggiunti fattori esterni inizialmente non considerati su cui si devono concentrare eventuali modifiche al piano iniziale.

Si sintetizzano con questo schema i passi sopra descritti, specificando che il modello sequenziale proposto, non va inteso come una struttura rigida, soprattutto nel passaggio tra il To-be e la Gap Analysis. I due step spesso rappresentano processi complementari che si influenzano reciprocamente.



Figura 2 Approccio metodologico

4.2 Redazione del Piano di Innovazione Pluriennale: strumenti operativi

Mentre il paragrafo precedente aveva lo scopo di suggerire una metodologia per la fase propedeutica di progettazione della roadmap di innovazione, in questa sede si illustrano nel dettaglio alcuni strumenti operativi, da utilizzare per la redazione del Piano di Innovazione Pluriennale. Tali strumenti saranno qui di seguito declinati nel loro utilizzo nelle diverse fasi di progettazione:

- strumenti per la mappatura dell'As-is;
- strumenti per la definizione del To-be;
- strumenti per la Gap Analysis;
- strumenti per la programmazione;
- strumenti per la sostenibilità e valore nell'economia sociale;
- strumenti per il monitoraggio;
- strumenti per il budget.

Si tenga presente che tali strumenti sono stati previsti come base di partenza per la redazione del Piano e che sono stati appositamente sviluppati in ottica modulare: gli Enti sono invitati a modificarli, adattarli e integrarli in base alle proprie necessità.

Inoltre, non sono da considerarsi esaustivi per la compilazione di tutte le parti del Piano; si ritiene infatti che, per la redazione di alcune parti del documento, l'Ente applicante debba poter lavorare elaborando i propri strumenti in autonomia, tenendo conto delle proprie specificità.

Nell'illustrare l'utilizzo delle tabelle proposte nel seguito del documento, proporremo un caso d'uso frutto di fantasia, a solo scopo esplicativo e funzionale alla spiegazione.

Immaginiamo il caso di una cooperativa operante nel campo socio-sanitario, che si occupa di assistenza domiciliare a persone in situazione di disagio (persone con disabilità e persone con dipendenze) e che promuove azioni a sostegno dell'integrazione sociale e dell'inserimento e/o re-inserimento nel mondo del lavoro. La cooperativa è portata avanti da un team giovane che, oltre alle risorse strutturate interne, conta su una rete dinamica di volontariato sul territorio. Nel contesto in esame sta affrontando un periodo di crescita molto rapida di richieste di servizio, ma si trova nella condizione di non riuscire a soddisfare la domanda per mancanza di fondi a causa della scarsità di risorse umane in grado di gestire le attività interne di gestione del personale, contabilità, pianificazione delle attività e del fundraising.

4.2.1 Strumenti per l'As-is: la mappatura dell'Ente dai processi alle dotazioni tecnologiche

Come descritto nel paragrafo 4.1.1, durante la fase di mappatura dell'As-is, si possono prendere in considerazione molteplici aspetti dell'organizzazione (**gestionale/procedurale, organizzativo, informativo, relazionale**) al fine di scattare una fotografia completa della situazione di partenza.

a) Ambito gestionale: l'analisi dei processi

Come indicato nel Bando Evoluzioni, *la transizione digitale implica profonde ricadute sulle attività degli operatori dell'economia sociale, comportando mutamenti sia di processo sia operativi*. La trasformazione digitale è infatti un'operazione *cross-funzionale*, che può coinvolgere contemporaneamente diversi ambiti, processi e set di competenze trasversali: anche laddove sia limitata a un ristretto ambito verticale, andrà comunque a impattare, in qualche misura, su tutta l'organizzazione e, in particolar modo, sui processi che la governano.

Da qui l'importanza di mappare, in sede di As-is, i principali processi dell'organizzazione, con il duplice obiettivo di 1) individuare le attività che generano ritardi o ostacolano l'output del processo (sovrapposizione di ruoli, duplicazione delle attività, ecc.) e, conseguentemente, progettare gli interventi correttivi per snellire il flusso di lavoro e aumentare l'efficienza; 2) valutare quali processi saranno verosimilmente impattati dalla transizione digitale dell'organizzazione.

In fase As-is si richiede di mappare **tutti i principali processi**, indipendentemente da quelli che diventeranno poi effettivamente oggetto del Piano di transizione digitale: soltanto una volta mappati tutti, e con un quadro generale alla mano, sarà infatti possibile individuare eventuali gap, con grado più o meno alto di severità. A quel punto si potranno selezionare quei processi che rivelano criticità e sui quali è utile andare ad operare in fase di To-be in ottica migliorativa attraverso l'adozione di soluzioni digitali.

A tal fine si intende fornire qui di seguito uno strumento, seppur semplificato, che può essere utilizzato per la mappatura e analisi dei processi. Lo strumento può essere integrato con ulteriori voci da parte dall'Ente, raccogliendo dati e inserendo informazioni che ritiene funzionali al proprio processo di rilevazione 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, ma su indicatori quantitativi e parametri misurabili.

PROCESSO			
DESCRIZIONE DEL PROCESSO			
SCOPO			
IT	Software Base:	Software avanzati e/o customized:	
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)			
PERSONALE		TOT PERSONALE	TOT. ORE LAVORATE

Figura 3 Modello di tabella per l'analisi dei processi

La tabella prevede alla voce:

- Processo: nome del processo che si sta analizzando.
- Descrizione: sintetica descrizione del processo che si sta analizzando.
- Scopo: finalità del processo.
- IT: censimento Software utilizzati nel processo, con distinzione tra livello base e livello avanzato/customized.
- Attività: elenco delle attività, ordinate in sequenza, che portano al raggiungimento dello scopo o dell'output in caso di prodotto.
- Personale: personale coinvolto nel processo con relativa mansione e/o totale numero di persone coinvolte nel processo.
- Tot ore lavorate: ore necessarie a svolgere l'intero processo dalla prima all'ultima attività censita.

Seguono due esempi di mappatura dei processi, tarati sul caso d'uso simulato (vedi paragrafo 4.2):

- 1) processo riguardante la gestione del collocamento, ovvero tutte le attività svolte dal personale per favorire l'inserimento o il re-inserimento nel mondo del lavoro delle persone con situazioni di disagio, che usufruiscono del servizio della cooperativa;
- 2) processo riguardante la *gestione della raccolta fondi*.

È bene sottolineare che, negli esempi nel seguito forniti, sono stati raccolti dei dati in più rispetto al modello proposto in figura 3; ciò a dimostrazione che ciascun Ente è chiamato a raccogliere i dati in funzione delle proprie esigenze e di ciò che interessa rilevare.

PROCESSO	Gestione del collocamento				
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Attività che favoriscono l'incontro tra la domanda espressa dal mondo del lavoro e le competenze dei destinatari del servizio della cooperativa (persone in stato di disagio)				
SCOPO	Inserire o re-inserire nel mondo del lavoro persone destinatarie del servizio				
IT	Software Base: n. 3 Licenze Microsoft Windows n. 3 Licenze Microsoft Office 365	Software avanzati e/o customized: n. 0			
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)	<ol style="list-style-type: none"> Lo staff effettua il colloquio conoscitivo con il destinatario del servizio Lo staff stende un report e cataloga le competenze rilevate Lo staff consulta lo schedario/database delle aziende e imprese che si rivolgono alla cooperativa per il collocamento Il responsabile delle Risorse umane contatta le imprese e fissa i colloqui Lo staff fornisce supporto per la preparazione del colloquio Lo staff e/o volontari accompagnano il destinatario del servizio al colloquio 				
PERSONALE	2 staff dedicato ad attività di tutoraggio 2 volontari dedicati a consultazione schedario, data entry, attività di matching	TOT. PERSONALE 4	TOT. ORE LAVORATE 80	n. destinatari del servizio ultimo trimestre 15	n. colloqui ultimo trimestre 7

PROCESSO	Gestione raccolta fondi				
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	1. Attività strumentali al finanziamento dell'ente				
SCOPO	1. Raccogliere fondi per il finanziamento dell'ente				
IT	Software base: Microsoft office per e-mail Fogli di lavoro Excel	Software avanzati e/o customized: /			
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)	<ol style="list-style-type: none"> Scouting bandi> raccolta informazioni all'interno dello staff> scrittura bandi Compilazione database donors> Mailing periodica ai donors con aggiornamento su attività dell'ente Ideazione evento raccolta fondi> organizzazione evento> contatti con gli sponsor> contatti con i donors> mailing per inviti all'evento> aggiornamento database post-evento 				
PERSONALE	2 amministrativi dedicati alle mansioni di cui ai punti 1,2,3	TOT. PERSONALE 2	TOT ORE LAVORATE 50	Database contatti donatori alla data attuale 200	Newsletter ultimo trimestre 3

Figura 4 Esempi di analisi dei processi sulla base del caso in esame

b) Ambito organizzativo: mappatura delle risorse dell'organizzazione e della maturità digitale

Per la mappatura delle risorse, si suggerisce di individuare all'interno dell'organizzazione ruoli e competenze del personale, rilevando, anche il grado di maturità digitale delle stesse.

Per la mappatura della maturità digitale l'Ente potrà avvalersi di interviste o questionari, per esempio fornendo grafici o tabelle in scala da 5 punti (0: nulla, 1: acerba, 2: discreta, 3: buona, 4: ottima).

Nella mappatura delle risorse umane ci si potrebbe rendere conto, in corso d'opera, che non sono stati assegnati ruoli specifici al personale, oppure che personale con competenze utili allo svolgimento di un determinato processo è impiegato impropriamente su un altro, che le competenze digitali non sono sufficienti allo svolgimento di una determinata mansione; si tratta dunque di una rilevazione che potrebbe portare ad azioni correttive di vario genere, dalla revisione dei ruoli a una riorganizzazione delle aree/dipartimenti o dell'organigramma.

I risultati della rilevazione permettono inoltre di comprendere quali sono le competenze interne all'Ente, che possono essere eventualmente ri-allocate nelle nuove mansioni che scaturiranno dall'implementazione del Piano di Innovazione. Sono infine funzionali alla definizione di azioni di formazione e percorsi di sviluppo delle competenze, parametrare sulle esigenze del personale dell'organizzazione.

Anche in questo caso può rivelarsi utile l'utilizzo di schede analitiche, di cui si propone un esempio nel seguito:

Ruolo	N	Competenze/Mansione	Processo in cui è coinvolto	Maturità digitale

Figura 5 modello di tabella per la mappatura delle risorse umane

La tabella prevede alla voce:

- Ruolo: il ruolo del personale (es: impiegato amministrativo, assistente tecnico, Presidente, ecc).
- N: numero di persone che ricoprono il ruolo riportato alla voce "ruolo".
- Competenze/mansione: elenco delle competenze della persona impiegata sul ruolo in esame o della mansione svolta nel processo.
- Processo in cui è coinvolto: processi nei quali è impiegato il ruolo analizzato.
- Maturità digitale: maturità digitale espressa in scala 1 a 5. Nel caso di più persone impiegate sullo stesso ruolo, si propone di creare più righe con la valutazione per ciascuna delle persone.

La scheda suggerita vale a titolo di esempio. L'Ente, in base alle proprie caratteristiche, potrebbe decidere di integrare la mappatura con ulteriori dati, quali per esempio la partecipazione dei dipendenti a corsi di formazione su competenze digitali, le ore di utilizzo dello smart working e altro.

Inoltre, per gli enti di medie e grandi dimensioni, sopra le 20 unità di personale, sarà possibile indicare una valutazione media riguardante la maturità digitale, calcolata sul totale delle persone impiegate sullo stesso ruolo.

Qui di seguito l'esempio declinato sul caso in esame:

Ruolo	N	Competenze/mansioni	Processo in cui è coinvolto	Maturità digitale
Impiegato amministrativo	1	Conoscenze marketing, statistica, economia, organizzazione eventi	Gestione raccolta fondi	3
Impiegato amministrativo	2	Contabilità finanziaria budgeting. Lingue: inglese base	Gestione collocamento	2 (media)
....				

Figura 6 Esempio di tabella per la mappatura delle risorse umane sulla base del caso in esame

c) Ambito informativo: mappatura delle dotazioni tecnologiche e grado di data exploitation

Dotazioni tecnologiche

Rientra nella fase di analisi preliminare anche la mappatura delle dotazioni tecnologiche in uso nell'organizzazione. I dati 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.

Anche in questo caso, si propone una tabella per la sintetizzazione della tipologia e delle funzioni e delle dotazioni tecnologiche dell'Ente, qui di seguito già presentata, per sinteticità, con i contenuti legati al caso d'uso in esame.

Anche in questo caso, l'Ente integrerà i moduli con eventuali voci che riterrà opportune.

SISTEMA IN USO	FUNZIONALITÀ	ABBONAMENTO/LICENZA	Budget allocato
Office 365	Outlook, one drive, Suite Office. posta aziendale, storage per il back-up temporaneo dei laptop staff suite office (word, excell)	Licenza annuale	€...

Figura 7 esempio di tabella per la mappatura dotazioni tecnologiche sulla base del caso in esame

La tabella prevede alla voce:

- Sistema in uso: software attualmente in uso.
- Funzionalità: funzionalità attivate e per cosa viene utilizzato.
- Abbonamento/licenza: indicare se si tratta di abbonamento annuale o licenza annuale, licenza in modalità SaaS, ecc.
- Budget allocato: budget annuale allocato per utilizzo delle licenze Software (se presenti).

Data exploitation

Si richiede inoltre di 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 ad auto-valutare la propria organizzazione circa il livello di maturità di valorizzazione del dato, inquadrandosi in uno dei 3 cluster suggeriti di seguito: descrittivo, analitico e predittivo.

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.

d) Ambito relazionale: mappatura del destinatario del servizio/prodotto

Per la mappatura del destinatario cui è rivolto il servizio/prodotto dell'Ente, si suggerisce di rilevare:

- la tipologia di utente/cliente del servizio (età, genere, livello di istruzione, provenienza geografica) o delle aziende/enti pubblici destinatari del servizio;
- la percezione da parte dell'utente del servizio erogato dall'Ente (grado di soddisfazione dell'utente – ad esempio in scala da 1-5-, cosa attrae dell'offerta, eventuali criticità e bisogni segnalati dall'utente, ecc.);
- livello di alfabetizzazione digitale, eventualmente rilevabile attraverso questionari da sottoporre, dove possibile, ai destinatari del servizio.

La mappatura dell'utenza del servizio risulterà particolarmente utile per gli Enti che abbiano necessità, in fase di programmazione, di implementare soluzioni digitali con impatto diretto sui destinatari (ambito tecnologico #2 Human center design).

In questi casi, infatti, è imprescindibile selezionare le tecnologie target-oriented, tenendo conto e delle esigenze del destinatario finale, rilevabili attraverso una corretta profilazione, e del suo livello di alfabetizzazione digitale.

4.2.2 Strumenti per il To-be: definizione degli obiettivi

Come anticipato nel paragrafo 4.1.2, nella fase di definizione del To-be, l'Ente definisce qual è la situazione ottimale che vorrebbe raggiungere.

È in questa fase che l'Ente struttura gli obiettivi strategici e specifici, per indirizzare la trasformazione digitale, che andrà circostanziata in uno o più dei quattro ambiti della #1 Digital transformation, #2 Human centered design, #3 Data-driven organisation, #4 Marketing, comunicazione e fundraising.

a) Visione generale strategica e obiettivo strategico

Si raccomanda, in prima battuta, di riflettere sulla situazione futura cui si vorrebbe giungere, elaborando una visione generale proiettata sul lungo termine, di natura strategica e coerente rispetto alla propria strategia complessiva.

Tale visione dovrà essere sostanziata, all'interno del Piano di Innovazione, in uno o più "obiettivi strategici" di ampio respiro, che prevedano ricadute sociali positive sul territorio su cui insiste l'Ente. Gli obiettivi strategici sono relativi a orizzonti temporali pluriennali (triennio). Si traducono in un impatto sulla collettività e in una capacità di pianificazione di medio periodo.

Nel caso in esame, si ipotizza che l'Ente abbia maturato una visione strategica di questo tipo:

Avere un'impresa rinnovata in grado di rispondere alla crescente domanda di servizio del territorio, che preveda le seguenti caratteristiche:

- *flussi di lavoro snelli e condivisi a livello di gestione del Personale e coordinamento interno;*
- *maggiore afflusso di fondi, adeguati a gestire la crescita della domanda e la conseguente acquisizione di nuovo personale strutturato e di risorse tecnologiche a supporto;*
- *connettività e soluzioni HR e SW adeguate a supportare le attività online della struttura e a gestire e raccogliere il flusso dei dati.*

e che, partendo da tale visione, abbia definito il seguente obiettivo strategico:

Potenziare gli strumenti digitali per migliorare il servizio sul territorio (aumentata capacità di risposta e aumentata capillarità) e rispondere in maniera ottimale (efficientamento dei flussi di lavoro, diminuzione dei costi di gestione e aumento dei flussi d'entrata) e distintiva (aumentata percezione del valore da parte dell'utenza) alla domanda crescente di supporto a persone in situazione di disagio attraverso azioni di sostegno all'integrazione sociale

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

Nel confrontare il To-be atteso con l'As-is (per dettagli, vedi paragrafo 4.1.3 Gap Analysis), emergeranno quegli scostamenti e quelle criticità strutturali che ostacolano o ritardano il miglioramento dell'organizzazione.

A questo punto l'Ente potrà porsi una serie di obiettivi di natura più operativa, qui di seguito denominati "obiettivi specifici", che avranno lo scopo di colmare le lacune e indicare in maniera concreta e misurabile cosa è necessario fare per raggiungere lo stato finale ottimale.

b) Obiettivo specifico

Gli obiettivi specifici, di natura operativa, hanno generalmente un orizzonte strategico di breve periodo (un anno circa), possono essere ordinati in base alle priorità d'intervento o alla consequenzialità e sono tutti finalizzati a soddisfare il più ampio e comune obiettivo strategico.

Ciascun obiettivo specifico si focalizzerà su una finalità precisa e ben definita.

Nel predisporre gli obiettivi, si raccomanda di considerare sempre l'organizzazione nel suo insieme e complessità, senza perdere di vista l'effettiva realizzabilità del progetto, 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 e, eventualmente, anche sui partner e sugli stakeholder.

Per la redazione del Piano di Innovazione del Bando Evoluzioni, sarà richiesto di produrre obiettivi specifici che soddisfino una serie di requisiti, qui di seguito sintetizzati nell'acronimo SMART, ovvero:

- **S**pecific: chiaro e specifico;
- **M**asurable: quantificabile e in grado di misurare il progresso delle attività;
- **A**ttainable: implementabile;
- **R**ealistic: realistico, ovvero in grado di arrivare al risultato desiderato;
- **T**ime-bound: pianificato entro un preciso arco temporale, identificato con delle scadenze precise.

Nel caso in esame, gli obiettivi specifici vengono individuati a seguito della rilevazione delle criticità; pertanto, per gli esempi sugli obiettivi specifici si rimanda al paragrafo successivo.

4.2.3 Strumenti per la Gap analysis

La Gap analysis, come già accennato, consiste in un'analisi degli scostamenti e delle cause che ostacolano il raggiungimento di uno stato ottimale (descritto nell'obiettivo strategico)

In questa sede, suggeriamo di analizzare il divario svolgendo una comparazione tra i vari processi gestionali dell'Ente, già mappati in fase As-is: lo scopo è quello di individuare le criticità che impattano a livello gestionale, operativo, organizzativo, informativo, relazionale e 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: occorrerà dunque stabilire gli obiettivi specifici che si vogliono raggiungere (il cosa) e gli interventi da mettere in atto nella fase di programmazione (il come).

Il modello qui di seguito proposto riprende le tabelle di mappatura dei processi già usate in fase As-is (figure 3 e 4, paragrafo 4.2.1). Ad esse aggiunge, in funzione comparativa, una descrizione dell'obiettivo strategico, una sezione dedicata alla rappresentazione delle criticità emerse e una sezione per gli obiettivi specifici che l'Ente ha deciso di implementare. La rappresentazione comparativa dovrebbe consentire all'Ente di rilevare eventuali incongruenze, se presenti, nell'impianto progettuale.

Come già riferito a inizio del documento, i due step della Gap Analysis e del To-be spesso si rivelano processi complementari, che si influenzano reciprocamente.

PROCESSO		Già completato in fase As-is		
DESCRIZIONE DEL PROCESSO		Già completato in fase As-is		
SCOPO		Già completato in fase As-is		
IT		Già completato in fase As-is	Software base Già completato in fase As-is	Software avanzati e/o customized Già completato in fase As-is
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)		Già completato in fase As-is		
PERSONALE		Già completato in fase As-is		
TO BE	Obiettivo strategico	GAP ANALYSIS	CRITICITÀ	
	Obiettivi specifici			

Figura 8 modello di tabella per la rappresentazione delle criticità rilevate

Per agevolare la lettura della tabella sopra proposta, utilizziamo di nuovo il caso in esame, riprendendo i processi che riguardano la gestione del collocamento e la gestione raccolta fondi dell'ipotetico Ente.

PROCESSO		Gestione del collocamento				
DESCRIZIONE DEL PROCESSO		Attività che favoriscono l'incontro tra la domanda espressa dal mondo del lavoro e le competenze dei destinatari del servizio della cooperativa (persone in stato di disagio)				
SCOPO		Inserire o re-inserire nel mondo del lavoro persone destinatarie del servizio				
IT		Software base Software Base: n. 3 Licenze Microsoft Windows n. 3 Licenze Microsoft Office 365	Software avanzati e/o customized 0			
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)		<ol style="list-style-type: none"> Lo staff effettua il colloquio conoscitivo con il destinatario del servizio Lo staff stende un report e cataloga le competenze rilevate Lo staff consulta lo schedario/database delle aziende e imprese che si rivolgono alla cooperativa per il collocamento Il responsabile delle Risorse umane contatta le imprese e fissa i colloqui Lo staff fornisce supporto per la preparazione del colloquio Lo staff e/o volontari accompagnano il destinatario del servizio al colloquio 				
Personale		2 staff dedicato ad attività di tutoraggio 2 volontari dedicati a consultazione schedario, data entry, attività di matching	TOT. PERSONALE 4	TOT. ORE LAVORATE 80	n. destinatari del servizio ultimo trimestre 15	n. colloqui ultimo trimestre 7
TO BE	Obiettivo strategico	Potenziare gli strumenti digitali per migliorare il servizio sul territorio (aumentata capacità di risposta e aumentata capillarità) e rispondere in maniera ottimale (efficientamento dei flussi di lavoro, diminuzione dei costi di gestione e aumento dei flussi d'entrata) e distintiva (aumentata percezione del valore da parte dell'utenza) alla domanda crescente di supporto a persone in situazione di disagio attraverso azioni di sostegno all'integrazione sociale			GAP ANALYSIS	GAPS <ul style="list-style-type: none"> Eccessivo impiego dello staff per attività di accompagnamento e supporto ai colloqui Difficoltà di coordinamento interno nelle attività di gestione dei turni dello staff dedicati all'accompagnamento Eccessivo utilizzo di mezzi di trasporto dedicati all'accompagnamento Ritardi dovuti alla difficoltà di organizzare turni di accompagnamento presso le imprese (il mezzo a disposizione spesso non è disponibile nei giorni concordati per i colloqui)
	Obiettivi specifici	n. 1 Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n.2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)				

PROCESSO		Gestione raccolta fondi				
DESCRIZIONE DEL PROCESSO		Attività strumentali al finanziamento dell'ente				
SCOPO		Raccogliere fondi per il finanziamento dell'ente				
IT		Software base Software Base: Microsoft office per e-mail Fogli di lavoro Excel	Software avanzati e/o customized 0			
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)		<ol style="list-style-type: none"> Scouting bandi> raccolta informazioni all'interno dello staff> scrittura bandi Compilazione database donors> Mailing periodica ai donors con aggiornamento su attività dell'ente Ideazione evento raccolta fondi> organizzazione evento> contatti con gli sponsor> contatti con i donors> mailing per inviti all'evento> aggiornamento database post-evento 				
PERSONALE		2 amministrativi dedicati alle mansioni di cui ai punti 1,2,3	TOT. PERSONALE 2	TOT ORE LAVORATE 50	Database contatti donatori alla data attuale 200	Newsletter ultimo trimestre 3
TO BE	Obiettivo strategico	Potenziare gli strumenti digitali per migliorare il servizio sul territorio (aumentata capacità di risposta e aumentata capillarità) e rispondere in maniera ottimale (efficientamento dei flussi di lavoro, diminuzione dei costi di gestione e aumento dei flussi d'entrata) e distintiva (aumentata percezione del valore da parte dell'utenza) alla domanda crescente di supporto a persone in situazione di disagio attraverso azioni di sostegno all'integrazione sociale			GAP ANALYSIS	GAPS <ul style="list-style-type: none"> Database su Excel replicati su più aree dell'ente, difficilmente aggiornabili, che ritardano la gestione dei contatti Non efficace raccolta dei dati dei donatori Totale assenza profilazione donatori che non consente strategie adeguate
	Obiettivi specifici	<ul style="list-style-type: none"> n. 2 Aumentare del 30% il numero di donatori entro giugno 2024 n. 3 Implementare, entro giugno 2023, n. 2 e/o n.> 2 strumenti di digital fundraising (ottimizzazione del processo che regola la gestione del fundraising) 				

Figura 9 esempi di tabelle per la rappresentazione delle criticità rilevate sulla base del caso in esame

Nel confronto dei due processi con l'obiettivo strategico, che rappresenta lo stato ottimale, l'Ente ha individuato una serie di scostamenti. Per esempio, nel processo che regola il collocamento, sono emerse criticità gestionali, legate principalmente a un impiego eccessivo, e dunque inefficiente, delle ore delle risorse umane; pertanto, l'Ente si è posto come obiettivo specifico di ridurre il personale impiegato sul processo, per poter impiegare le ore lavoro su altre mansioni.

Nel processo che regola la gestione fondi, sono emersi gap di natura prevalentemente informativa, che rallentano i flussi in entrata: le dotazioni tecnologiche sono inadeguate e così anche la raccolta

dati dei donatori. L'Ente ha perciò deciso di porsi due obiettivi, per raccogliere più fondi e incrementare le entrate: aumentare il numero de donatori e implementare piattaforme per il digital fundraising che consentano una migliore gestione del dato.

N.b: Nel caso in cui uno o più dei proecssi mappati non dovessero presentare delle criticità, non sarà necessario darne rilevanza all'interno del Piano di Innovazione.

4.2.4 Strumenti per la programmazione

a) Set di Tecnologie

Una volta stabiliti gli obiettivi, l'Ente è in grado di definire i servizi e le tecnologie ritenute necessarie per raggiungere il To-be, indicando a che cosa servono ed individuando i principali benefici attesi. Si dovranno inoltre specificare l'ambito tecnologico cui fanno riferimento e l'obiettivo specifico in virtù del quale vengono implementate.

Anche in questo caso si propone una scheda modulare che, per praticità, viene presentata partendo dal caso d'uso in esame.

La tabella prevede alla voce:

- Utilità per l'Ente: breve descrizione delle motivazioni che hanno condotto alla scelta della tecnologia.
- Benefici attesi: elenco dei vantaggi derivati dall'implementazione della tecnologia.
- Obiettivo specifico: indicare l'obiettivo specifico di riferimento, per realizzare il quale si è deciso di implementare la tecnologia.
- Ambito: indicare l'ambito tecnologico entro cui si inquadra l'obiettivo.

TECNOLOGIA IDENTIFICATA	ERP, enterprise resource planning: software per la gestione integrata di processi e funzioni dell'ente
Utilità per l'ente	L'ente intende implementare un ERP a moduli per la gestione della contabilità finanziaria, gestione delle presenze e turnazioni egli adempimenti amministrativi. In particolare, si intendono implementare i moduli aggiuntivi di pianificazione, per la creazione e gestione di piani di lavoro e sostituzioni e modulo matrice turni, per la creazione guidata di turni del personale e dei volontari che collaborano con l'organizzazione
Benefici attesi	<ul style="list-style-type: none"> • ottimizzazione del processo di gestione del Personale, attraverso una pianificazione delle attività dello staff su archi temporali definiti (giornaliero, settimanale e mensile) • efficientamento coordinamento nella gestione dei turni dello staff • efficientamento parco veicoli dell'ente
Obiettivo specifico	n. 1 - Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n.2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale) unità
Ambito	n. 1 # Digital transformation: Innovazione digitale nei processi organizzativi interni e di filiera. n. 3 # Data-driven organisation: I dati per le decisioni strategiche

TECNOLOGIA IDENTIFICATA	Piattaforme di videoconferenza per la gestione di web-meeting virtuali e software per webinar
Utilità per l'ente	L'integrazione di moduli per la gestione di web-meeting virtuali consente all'ente di organizzare riunioni da remoto, agevolare lo smart working dei dipendenti e organizzare i colloqui con le imprese.
Benefici attesi	<ul style="list-style-type: none"> ottimizzazione e facilitazione dello smart working dello staff gestione da remoto dei colloqui con le imprese: ciò consente una significativa riduzione dell'utilizzo del parco veicoli dell'ente e un impiego ridotto di personale e volontari per gli accompagnamenti ai colloqui Aumentata sensibilizzazione sui valori e sulle attività dell'organizzazione grazie a campagne mirate di fundraising Riduzione sensibile delle spese di affitto di spazi e/o stampa di materiali informativi
Obiettivo specifico	<ul style="list-style-type: none"> n. 1 - Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n.2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale) n. 3 - Implementare, entro giugno 2023, n. 2 e/o n.> 2 strumenti di digital fundraising (ottimizzazione del processo che regola la gestione del fundraising)
Ambito	n. 1 # Digital transformation: Innovazione digitale nei processi organizzativi interni e di filiera. n. 4. # Marketing, comunicazione e fundraising: Digitalizzazione dei processi di comunicazione e fundraising

TECNOLOGIA IDENTIFICATA	CRM- Customer Relationship Management:
Utilità per l'ente	<p>Il CRM consente di profilare i donatori e volontari interessati alle attività dell'organizzazione e, attraverso l'integrazione di moduli dedicati, di supportare azioni di Digital marketing, in particolare attraverso azioni di marketing automation.</p> <p>Il CRM nello specifico consente di: profilare gli utenti e raccogliere i dati e tracciare il comportamento degli utenti; il modulo di marketing automation consente di automatizzare attività di marketing (invio newsletter, mail personalizzate, banner pubblicitari), attivare strategie di lead generation.</p> <p>Tali attività, combinate, permettono di attivare strategie di comunicazione e fundraising</p>
Benefici attesi	<ul style="list-style-type: none"> Veicolare in maniera più efficiente (rapida e personalizzata) le attività di fundraising Acquisire potenziali nuovi donatori Fidelizzare i donatori già acquisiti Impiegare meno risorse in attività di: invio mail, sistemazione data base, telefonate ecc Migliorare la qualità percepita del servizio Raccogliere dati e monitorare i risultati
Obiettivo specifico	<ul style="list-style-type: none"> n. 3 Implementare, entro giugno 2023, n. 2 e/o n.> 2 strumenti di digital fundraising (ottimizzazione del processo che regola la gestione del fundraising) n. 2 Aumentare del 30% il numero di donatori entro giugno 2024
Ambito	n. 4. # Marketing, comunicazione e fundraising: Digitalizzazione dei processi di comunicazione e fundraising n. 3 # Data-driven organisation: I dati per le decisioni strategiche

Figura 10 esempi di tabelle per la programmazione degli output sulla base del caso in esame

b) Programmazione degli interventi

Definiti i set di tecnologie, è possibile programmare la serie di interventi che si intenderà avviare per realizzare gli obiettivi specifici (e che verranno poi declinati in progetti veri e propri, con la definizione delle attività e dei tempi di attuazione, nella fase esecutiva del progetto, oggetto del Piano esecutivo - Fase 2).

Gli interventi saranno elencati indicando quali soluzioni tecnologiche si intende implementare o quali azioni si intende programmare in riferimento a ciascun obiettivo specifico.

Una parte degli interventi dovrà essere riservata alla formazione, rivolta al proprio personale ed eventualmente ai collaboratori e volontari che si intende attivare, per l'acquisizione o aggiornamento delle nuove competenze necessarie all'utilizzo dei software e/o delle tecnologie che verranno

implementate e/o per il *reskill* e/o per quanto sarà necessario ad adattarsi ai cambiamenti introdotti dal Piano di Innovazione.

Per quanto concerne la programmazione delle attività di formazione, si richiede di valutare, già in questa fase, percorsi strutturati, con l'indicazione di metodi, contenuti, formatori, figure professionali e altro, per la creazione, lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze digitali delle persone operanti presso l'Ente.

Rifacendosi al caso in esame, si procederà, per esempio, come segue:

Obiettivo specifico	n. 1: Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n.2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)	
INTERVENTI PROGETTUALI		Annualità prevista per rilascio/realizzazione
1	Implementazione di una piattaforma ERP, per la gestione della contabilità finanziaria, gestione delle presenze e turnazioni e gli adempimenti amministrativi. In particolare, verranno implementati i moduli aggiuntivi di pianificazione, per la creazione e gestione di piani di lavoro e sostituzioni e modulo matrice turni, per la creazione guidata di turni del personale e dei volontari che collaborano con l'organizzazione	Entro la prima annualità
FORMAZIONE		
1	n. 5 moduli di formazione indirizzati al personale addetto alla gestione del ERP, così strutturati: Modulo 1. xxxx, contenuti: xxx, personale a cui è indirizzato il corso, ore previste, ecc Modulo 1. xxxx, contenuti: xxx, personale a cui è indirizzato il corso, ore previste, ecc	Entro la prima annualità
Obiettivo specifico	n. 2 Aumentare del 30% il numero di donatori entro giugno 2024 n. 3 Implementare, entro giugno 2023, n. 2 e/o n.> 2 strumenti di digital fundraising (ottimizzazione del processo che regola la gestione del fundraising)	
INTERVENTI PROGETTUALI		Annualità prevista per rilascio/realizzazione
1	Implementazione di una piattaforma CRM, per attivazione di operazioni di marketing automation: attraverso la profilazione dei donatori saranno gestite e ottimizzate operazioni di lead acquisition e lead marketing per incrementare il numero di donatori. La piattaforma consentirà inoltre di migliorare la qualità percepita del servizio	Entro la prima annualità
2	organizzazione di n. 2 eventi in streaming per la divulgazione delle attività svolte negli ultimi due semestri, per sensibilizzare sui valori e sull'utilità dell'organizzazione	Entro la prima annualità
FORMAZIONE		
1	4 moduli di formazione indirizzati al personale addetto alla gestione del CRM, così strutturati: Modulo 1. xxxx, contenuti: xxx, personale a cui è indirizzato il corso, ore previste, ecc	Entro la prima annualità
2	Programmazione di evento in presenza di sensibilizzazione sulla mission sociale dell'Ente	Entro la terza annualità

Figura 11 esempi di tabella per la programmazione degli interventi sulla base del caso in esame

c) Budget

Come abbiamo visto nel corso del documento, sarà necessario altresì affrontare il tema delle risorse economiche necessarie per poter realizzare quanto previsto nel Piano di Innovazione Pluriennale. Si tratterà necessariamente di una stima, ma che deve essere quanto più vicina alla realtà.

La definizione di un budget pluriennale permette, infatti, di affrontare quanto individuato ed esplicitato fin ora, in termini di strategia di innovazione e obiettivi, in una veste economica e razionale. Si richiede quindi una riflessione sul medio-lungo periodo, in grado di ottimizzare l'allocazione delle risorse disponibili, sia in termini economici sia dal punto di vista del capitale umano.

Si ricorda che il budget del Piano di Innovazione è riferito all'intera durata del piano (da 24 a 48 mesi, in base alle scelte dell'ETS), in base alle attività programmate per raggiungere gli obiettivi di trasformazione digitale;

Si riporta di seguito uno strumento modulare volto a supportare l'Ente nella redazione del budget pluriennale. In particolare, si chiede di:

- riportare l'intervento di riferimento, con annessa scadenza di implementazione;
- evidenziare le voci di costo lungo l'intero periodo di attuazione del Piano di Innovazione, dividendole con un dettaglio di annualità;
- inserire i costi previsti per l'innovation advisor, per l'implementazione del progetto esecutivo.

OBIETTIVI E IMPORTI DI SPESA							
OBIETTIVI SPECIFICI	INTERVENTO	SCADENZA	2023	2024	2025	2026	TOTALE INTERVENTI
TOT ANNO							

Figura 12 modello per la pianificazione del budget

Si consiglia quindi di prendere in considerazione la sezione dedicata alla descrizione degli obiettivi. Partendo da quanto già elaborato in fase di programmazione degli interventi, sarà necessario individuare per ogni intervento la voce di spesa.

Basandoci sul caso d'uso fin qui elaborato, si riporta di seguito un esempio di compilazione.

OBIETTIVI E IMPORTI DI SPESA							
OBIETTIVI SPECIFICI	INTERVENTO	SCADENZA	2023	2024	2025	2026	TOTALE INTERVENTI
n. 1 – Ridurre il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff	Implementazione ERP	Giugno 2023	15.000 €				15.000 €
	Implementazione Piattaforma web-meeting		2.000 €				2.000 €
	Formazione al personale		4.000 €				4.000 €
n. 2 – Aumentare del 30% il numero di donatori	Implementazione CRM	Giugno 2024	1.200 €	2.800 €			4.000 €
	Organizzazione Eventi		1.000 €	1.000 €			2.000 €
	Formazione al personale		1.500 €	1.500 €			3.000 €
n. 3 – Ottimizzazione del processo che regola la gestione del fundraising	Formazione al personale	Giugno 2023	800 €				800 €
	Implementazione piattaforma		2.500 €				2.500 €
TOTALE ANNO			28.000 €	5.300 €			

Figura 13 esempio per la pianificazione del budget sulla base del caso d'uso in esame

Nel budget del Piano di innovazione pluriennale non viene richiesta una quota di cofinanziamento, ma unicamente la formulazione di previsioni di spesa per attuare il piano nel periodo di riferimento (24-48 mesi, in base a scelte dell'ETS)

Si deve inoltre considerare che parte dei costi di attuazione del Piano di Innovazione (e in particolare l'implementazione del primo periodo di attuazione del Piano, riferito alla realizzazione del progetto esecutivo nei primi 12.18 mesi), potrebbero essere coperti dal contributo della Fondazione, in caso di esito positivo della Fase 2 (esiti entro aprile 2023) e quindi di delibera del contributo (max. 120.000 euro); si suggerisce quindi all'ETS di riflettere, nella formulazione del budget pluriennale, sulla sua capacità di reperimento di altre fonti di copertura o sulla sua capacità di autofinanziamento per la restante parte dei costi del Piano non coperti dal sostegno della Fondazione.

4.2.5 Strumenti per l'analisi sulla sostenibilità sociale

a) Costi e ricadute sociali per le organizzazioni del Terzo Settore

In seguito alla definizione degli obiettivi della strategia digitale e dunque all'identificazione dei fabbisogni e delle aree su cui si ritiene opportuno agire, lo strumento proposto vuole costituire un supporto alla verifica della coerenza del percorso di innovazione, che si vuole intraprendere, con il valore sociale che si vuole creare. Il modello sottorappresentato si pone il fine di costituire uno strumento volto a relazionare la contabilità sociale con i diversi gruppi sociali, sia in termini di organizzazione interna (dipendenti), sia rispetto alla comunità territoriale di contesto, sia allo specifico target di beneficiari/utenti finali.

Obiettivo sociale	Valore sociale	<i>Qual è la visione generale strategica dell'Ente? Il beneficio sociale che persegue con la sua azione?</i>	
Gruppi sociali di riferimento	Comunità territoriali di riferimento	Dipendenti	Beneficiari finali
	<i>Ambiti territoriali e localizzazione dei servizi coinvolti nel PIP.</i>	<i>Qual è l'area dell'Ente, dipendenti interessati</i>	<i>Quali sono i beneficiari finali</i>
Contabilità sociale	Potenziali ricadute negative		Potenziali ricadute positive
	<i>Quali sono in termini sociali le potenziali ricadute negative che le innovazioni previste dal Piano potrebbero comportare? Su quali soggetti/gruppi sociali?</i>		<i>Quali sono le potenziali ricadute positive che le innovazioni previste dal Piano potrebbero comportare? Su quali soggetti/gruppi sociali?</i>
Mitigazione dei costi sociali	Eventuali misure di mitigazione		
	<i>Quali sono le misure di mitigazione che l'Ente vuole adottare per mitigare le eventuali ricadute negative sui soggetti/gruppi sociali sopraindicati?</i>		

Fonte: LINKS (2022) su adattamento di Joyce e Paquin (2016; Sparviero 2019).
 Figura 14 modello di tabella per analisi sulla sostenibilità sociale

Di seguito la tabella declinata sul caso d'uso proposto:

Obiettivo sociale	Valore sociale	Incrementare la capacità di risposta dei servizi dell'ente, rispondendo in maniera efficace ad una domanda di utenza/beneficiari più ampia, attraverso la riorganizzazione dei processi interni	
Gruppi sociali di riferimento	Comunità territoriali di riferimento	Dipendenti	Beneficiari finali
	Il PIP coinvolge direttamente o indirettamente i servizi di accoglienza e accompagnamento gestiti nei Comuni di Torino e Milano.	Area Amministrativa adibita al fundraising.	Persone con disabilità e con dipendenze
Contabilità sociale	Potenziali ricadute negative		Potenziali ricadute positive
	Situazione di disagio tra il Personale per resistenza al cambiamento all'interno dell'organizzazione e conseguente difficoltà nell'implementazione dei nuovi processi di lavoro		<ul style="list-style-type: none"> Incremento di servizi erogati (es. n. colloqui a trimestre effettuati) a beneficio delle persone in situazioni di disagio sociale incremento delle risorse e della rapidità di risposta dell'Ente con effetti benefici sul territorio di riferimento Incremento numero dei beneficiari del servizio
Mitigazione dei costi sociali	Eventuali misure di mitigazione		
	Formazione interna		

Fonte: LINKS (2022) su adattamento di Joyce e Paquin (2016; Sparviero 2019).

Figura 15 modello di tabella per analisi sulla sostenibilità sociale sulla base del caso d'uso in esame

4.2.6 Strumenti per il monitoraggio

a) Key Performance Indicator

Un KPI (Key Performance Indicator) è una misura quantificabile, che permette di verificare il livello di raggiungimento di un dato obiettivo in maniera precisa, ovvero non ambigua o vaga.

Se, per esempio, l'organizzazione ha stabilito nell'obiettivo specifico n. 2 di "aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024", l'incremento del numero dei donatori è ciò che determina la performance dell'obiettivo. In questo caso, l'indicatore che consente la misurazione effettiva (quanto l'obiettivo è stato raggiunto), sarà il numero dei donatori e/o, per esempio, il numero dei lead (nuovi contatti), in caso l'Ente decida di implementare una piattaforma Software dedicata al digital fundraising, per l'acquisizione e gestione di nuovi contatti.

Per monitorare l'incremento dei donatori, sarà necessario conteggiarne il numero in un arco temporale: nel nostro caso, dall'inizio del progetto al giugno 2024. Se il numero sarà cresciuto del 30%, l'organizzazione avrà centrato pienamente l'obiettivo, se sarà aumentato solo del 10%, l'obiettivo sarà stato solo parzialmente raggiunto, se il numero sarà pari o addirittura in calo rispetto alla performance precedenti, non si sarà raggiunto l'obiettivo e sarà necessario ricalibrare la strategia.

È chiaro che un indicatore permetterà una misurazione precisa, soltanto se inserito in un obiettivo con caratteristiche *SMART*, ovvero specifico e quantificabile (30%) nel tempo (da giugno '22 a giugno '24).

N.B: l'esperienza suggerisce che talvolta gli indicatori individuati risultino rilevabili solo per la misurazione a progetto concluso. Ciò accade, per esempio, quando si prevedono degli indicatori rilevabili soltanto una volta implementato un determinato software. Nel caso, ad esempio, di un obiettivo che preveda un incremento annuale di una data percentuale del numero di nuovi contatti su una piattaforma social, se la misurazione dei contatti è rilevabile soltanto dalla dashboard (Pannello di controllo) di un software che non è ancora stato installato, ma che si prevede di installare, l'Ente non è in grado di fare valutazioni prima dell'effettiva implementazione della piattaforma.

Si suggerisce pertanto di individuare all'interno del Piano anche degli indicatori che consentano rilevazioni intermedie. Ciò per consentire un monitoraggio progressivo dello stato avanzamento lavori ed evitare che l'obiettivo venga misurato soltanto a progetto concluso ignorando le eventuali criticità in corso d'opera di determinati obiettivi o parte di essi.

Nel caso in cui la messa a sistema di un Software costituisca un obiettivo specifico e sia prevista solo alla fase conclusiva del progetto, sarà necessario definire dei KPI che consentano delle verifiche di performance nel corso del progetto. Nel caso, per esempio, dell'obiettivo specifico 3 "implementare, entro giugno 2023, n. 2 e/o n.> 2 strumenti di digital fundraising", si potrà prevedere di misurare il numero di strumenti messi a sistema soltanto a conclusione del progetto; in corso d'opera, invece, si potrà prevedere, per esempio, di misurare il numero di ore di formazione dedicate all'utilizzo della/e piattaforma. Si potranno altresì stabilire, entro una data intermedia, anche una o più milestone³ di progetto (pietre miliari), quali l'implementazione della piattaforma di base e/o

³ Milestone: termine che significa "pietra miliare", utilizzato nella pianificazione e gestione di progetti. Indica un traguardo intermedio significativo per importanza nello svolgimento del progetto.

l'avviamento della fase di *tuning* e personalizzazione dei moduli concordati con il fornitore, le cui tempistiche potranno essere definite con l'ausilio del fornitore.

b) Efficacia ed efficienza

Una volta stabiliti gli indicatori di performance sui quali si intende misurare lo stato d'avanzamento del nostro percorso di innovazione, occorrerà determinare se questi attengono a criteri di efficacia o di efficienza.

L'efficacia è la capacità di portare a compimento l'obiettivo stabilito. Richiamando l'esempio della cooperativa sociosanitaria di cui sopra, un obiettivo che risponda a criteri di efficacia potrebbe essere l'aumento del 30% del numero dei donatori verificato in un arco temporale di 24 mesi.

L'efficienza è la capacità di completare l'obiettivo fissato con il minore dispendio possibile di risorse e tempi. Per esempio, la riduzione del personale dedicato alla gestione dei turni e dei piani di lavoro da 4 a 2 unità.

Semplificando ulteriormente i due concetti: nel primo caso viene valutato il solo risultato ottenuto: percentuale dei donatori individuati. Nel secondo caso sono presi in considerazione l'insieme di azioni e strumenti che metteremo in campo per consentire il raggiungimento dell'obiettivo, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse a nostra disposizione: riduzione delle tempistiche, minore impiego di staff.

c) Piano di monitoraggio

Di seguito si fornisce uno strumento utile per il monitoraggio, che prevede alla voce:

- Obiettivo strategico: l'obiettivo strategico già definito in fase To-be.
- Obiettivo specifico: l'obiettivo specifico già definito in fase To-be.
- KPI: che cosa si intende misurare, per verificare lo stato di avanzamento rispetto all'obiettivo
- Tipologia: indicare se si tratta di KPI di efficacia o di efficienza.
- Indicatori: indicatori di misurazione.
- Dati T0/T1/T2 ecc: rilevazione dei dati su base semestrale.
- Fonte di verifica: fonte da cui si estraggono i dati.

Si suggerisce di prevedere un piano di monitoraggio, che preveda una rilevazione dei dati su base semestrale, in cui il dato T0 viene rilevato a inizio lavori e registra lo stato As-is (situazione stato attuale dell'Ente) e gli altri dati sono rilevati ogni 6 mesi.

La tabella di esempio fornita nel seguito è strutturata fino al T4 (totale di 24 mesi) e dunque utile per enti che prevedano un Piano di Innovazione della durata complessiva di 24 mesi. Per gli enti che intendano pianificare un Piano di Innovazione oltre i 24 mesi, sarà necessario aggiungere moduli rispettivamente sino alla copertura totale del Piano (per esempio: T5=30mesi; T6=36 mesi; T7= 42 mesi; T8=48 mesi).

Obiettivo strategico									
Obiettivo specifico 1	KPI 1	Tipologia	Indicatore	Dati T0 (inizio lavori)	Dati T1 (6 mesi)	Dati T2 (12 mesi)	Dati T3 (18 mesi)	Dati T4 (24 mesi)	Fonte di verifica
			1						
			2						
			ecc						
Obiettivo specifico 2	KPI 1	Tipologia	Indicatore	Dati T0 (inizio lavori)	Dati T1 (6 mesi)	Dati T2 (12 mesi)	Dati T3 (18 mesi)	Dati T4 (24 mesi)	Fonte di verifica
			1						
			ecc						

Figura 16 modello di tabella per misurazione dei KPI

Prendendo il caso d'uso in esame, la tabella compilata, potrebbe essere la seguente:

Obiettivo strategico	Potenziare gli strumenti digitali per migliorare i servizi sul territorio (maggiore impatto) e rispondere in maniera ottimale (aumentata capacità di risposta e diminuzione dei costi) alla domanda crescente di supporto a persone in situazione di disagio attraverso azioni di sostegno all'integrazione sociale									
Obiettivo specifico 1	KPI 1	Tipologia	Indicatore	Dati T0 (inizio lavori/ As-is)	Dati T1 (6 mesi)	Dati T2 (12 mesi)	Dati T3 (18 mesi)	Dati T4 (24 mesi)	Fonte di verifica	
Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n. 1 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)	Riduzione del personale dedicato alla turnazione e ai piani di lavoro	Efficienza	1.1	n. personale dedicato	4	4	2	/	/	/
			1.2	Ore di lavoro settimanali del personale dedicato alla turnazione	80 (20x4)	80(20x4)	40 (20x2)	/	/	Timesheet
			1.3	Percentuale stato di implementazione della piattaforma ERP	0	50% (installazione moduli 1 e 2 sui server di test)	100% (ottimizzi one test e messa in produzione)	/	/	Report semestrali SAL concordati con fornitore
			1.4	Percentuale ore di formazione del personale dedicate all'utilizzo dei moduli della piattaforma ERP	0	40%	100%	/	/	Timesheet
			1.5	n. colloqui effettuati a trimestre (le risorse liberate dalla gestione della turnazione dello staff, possono essere impiegate per organizzare colloqui)	12	20	24	24	24	Report semestrali

Figura 17 esempio di tabella per misurazione dei KPI sulla base del caso d'uso in esame

In questo caso, per misurare l'obiettivo specifico 1 "Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n. 2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)", l'Ente ha individuato degli indicatori (n. personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff, ore di lavoro settimanali del personale dedicato alla turnazione, percentuale stato di implementazione della piattaforma ERP, percentuale ore di

formazione del personale dedicate all'utilizzo dei moduli della piattaforma ERP), che, misurati ogni 6 mesi, dovrebbero aiutare nel monitoraggio dello stato avanzamento lavori.

L'Ente che, a inizio lavori, impiega personale per un totale di 80 ore settimanali (corrispondenti a 20 ore di 4 persone), a metà progetto, quando la piattaforma ERP per l'ottimizzazione del flusso di lavoro sarà stata implementata al 100%, dovrebbe ragionevolmente trovarsi nella situazione di avere un numero di ore di lavoro del personale significativamente ridotto. Nel momento in cui le ore impiegate dovessero passare da 60 a 40, significa che L'Ente ha centrato l'obiettivo di passare da 4 persone impiegate sul processo ($4 \times 20 = 80$) a due persone ($2 \times 20 = 40$).

Parimenti, misurare la "Percentuale dello stato di implementazione della piattaforma ERP", consentirà all'Ente di verificare se si sta raggiungendo l'obiettivo, dal momento che l'implementazione della piattaforma è propedeutica alla riduzione dello staff impiegato sul processo. Un dato di questo tipo, dovrà essere preventivamente valutato con il fornitore della piattaforma.

Nota bene. In questa fase di redazione del Piano di Innovazione, si richiede soltanto di inserire le voci di: obiettivo strategico, obiettivo specifico, KPI, tipologia e indicatori. Inoltre, andranno inseriti:

- **il dato T0, utile a rilevare lo stato di partenza (As-is);**
- **il dato T finale da intendersi come valore atteso.** *Per gli enti che prevedano un Piano di innovazione di 24 mesi sarà corrispondente al dato T4. Per gli enti che prevedano un Piano di innovazione oltre i 24 mesi, il dato dovrà essere calcolato in base al semestre finale del Piano (T5=30mesi; T6=36 mesi; T7= 42 mesi; T8=48 mesi).*

Si richiede invece di lasciare vuote le colonne T1, T2 e T3, in quanto dovranno essere compilate solo quando sarà già operativo il progetto esecutivo (Fase 2) e l'Ente, in fase di implementazione, sarà chiamato a rilevare i dati semestralmente, per monitorare lo stato avanzamento lavori effettivo.

La tabella di esempio della figura 17 è stata compilata interamente, solo al fine di far comprendere l'utilizzo dello strumento.

5 Una simulazione

A completamento del documento, si propone qui di seguito una sintesi della progettazione del Piano di Innovazione Pluriennale, coerente con il caso d'uso simulato della cooperativa socio-sanitaria.

La simulazione è basata sull'approccio metodologico proposto As-is > To-be > Analisi dei bisogni > Programmazione > Sostenibilità e valore sociale > Monitoraggio.

Si tratta di una simulazione senza pretese di esaustività, molto generica e non dettagliata, che ha semplicemente l'obiettivo di raccogliere il materiale analizzato sin qui.

RILEVAZIONE AS IS

Processi

- Coordinamento interno
- Gestione delle risorse umane: rilevamento presenze, turnazioni del personale di assistenza, copertura assicurativa
- Gestione volontari (orari, turnazioni, ecc.)
- Gestione e manutenzione mezzi trasporto disabili: coordinamento con fornitura ditta esterna
- Gestione inserimento lavorativo destinatari del servizio: colloquio con fruitori del servizio, contatti con imprese, supporto al colloquio, ecc
- Raccolta fondi (5X1000, attività fundraising)

2. Struttura organizzativa

- HR (gestione buste paghe, turnazioni personale e volontari, coordinamento con ditte fornitrici, ecc.)
- Educatori (attività assistenziale a domicilio e attività ricreativa in esterno presso strutture)
- Psicologi e pedagogisti (supporto alle attività, supervisione educatori, interventi specifici ecc.)
- Volontari (assistenza al Personale, coordinamento attività)

3. Dotazioni tecnologiche

Sito web, mail, connettività via cavo.

4. Utenza

- Soggetti con disabilità (disabilità cognitiva e motoria, età media 42, 50% femmine, 50% maschi, condizione sociale, ecc.)
- Soggetti con dipendenza (alcol, tossicodipendenza, età media 35, condizione sociale disagiata, 85% maschi, ecc.)
- Profilazione donatori

DEFINIZIONE DEL TO BE

Visione generale:

Avere un'impresa rinnovata in grado di rispondere alla crescente domanda di servizio del territorio.

Tale struttura deve prevedere le seguenti caratteristiche:

- Flussi di lavoro snelli e condivisi a livello di gestione del Personale e coordinamento interno
- Maggiore afflusso di fondi, adeguati a gestire la crescita della domanda e la conseguente acquisizione di nuovo personale strutturato e di risorse tecnologiche a supporto
- Connettività e soluzioni HR e SW adeguate a supportare le attività online della struttura e a gestire e raccogliere il flusso dei dati

Obiettivi

Obiettivo strategico: potenziare gli strumenti digitali per migliorare i servizi sul territorio (maggiore impatto e creazione di valore sociale) e rispondere in maniera ottimale (aumentata capacità di risposta e diminuzione dei costi) alla domanda crescente di supporto a persone in situazione di disagio attraverso azioni di sostegno all'integrazione sociale

- Obiettivo Specifico 1: ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 4 unità a n.2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)
- Obiettivo Specifico 2: aumentare del 30% il numero di donatori entro giugno 2024
- Obiettivo specifico 3: implementare, entro giugno 2023, n. 2 e/o n.> 2 strumenti di digital fundraising (ottimizzazione del processo che regola la gestione del fundraising)

GAP ANALYSIS

Ambito organizzativo: mancanza di personale dedicato all'amministrazione e al coordinamento interno (es gestione turni dello staff)

Ambito gestionale: eccessivo impiego dello staff per attività di accompagnamento ai colloqui, con conseguente sottrazione di risorse ad altre attività

Ambito finanziario: fondi scarsi e non adeguati a portare avanti le attività core di assistenza domiciliare e di integrazione sociale e coprire costi gestionali dell'organizzazione

Ambito informativo:

- scarsa connettività e copertura di rete inadeguata
- mancanza di piattaforme gestionali adeguate

PROGRAMMAZIONE DEGLI INTERVENTI

Ambito informativo:

- ottimizzazione dell'infrastruttura di rete
- Implementazione di una piattaforma ERP, per la gestione amministrativa e turnazione dello staff
- Implementazione di una piattaforma di web-meeting, per ridurre e ottimizzare l'impiego delle risorse dedicate all'accompagnamento ai colloqui
- Implementazione di una piattaforma CRM e relativi moduli di marketing automation, per incrementare il numero di donatori, aumentare la frequenza delle donazioni, ottimizzare la relazione con donatori e in generale con gli stakeholder

Ambito organizzativo:

- Attivazione di moduli di formazione per la gestione delle piattaforme ERP, CRM e web-meeting

Ambito gestionale:

- Riorganizzazione dei processi interni di gestione colloqui, fundraising ecc....

SOSTENIBILITA' E VALORE SOCIALE

Obiettivo sociale: incrementare la capacità di risposta dei servizi dell'ente, rispondendo in maniera efficace ad una domanda di utenza/beneficiari più ampia, attraverso la riorganizzazione dei processi interni.

Comunità di riferimento: persone con disabilità e con dipendenze. Aree che si occupano dei servizi dedicati alle persone con disabilità e con dipendenze. Area Amministrativa adibita al fundraising.

Ricadute positive e negative:

- efficientamento del tempo lavoro impiegato da parte del personale dedicato ai servizi
- n. domande aggiuntive da parte dei beneficiari accolte e gestite dagli asset sociali della cooperativa
- incremento delle risorse e della capacità di risposta dell'Ente
- difficoltà nell'implementazione dei nuovi processi di lavoro

Mitigazione:

difficoltà nell'implementazione dei nuovi processi di lavoro da parte del personale interno → mitigazione: formazione interna

MONITORAGGIO

Obiettivo specifico 1: ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da n. 3 unità a n.1 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)

Indicatori per verificare la performance dell'obiettivo (KPI): Riduzione del personale dedicato alla turnazione e ai piani di lavoro

Indicatori di misurazione per verificare lo stato di avanzamento lavori:

- n. personale dedicato
- Ore di lavoro settimanali del personale dedicato alla turnazione
- Percentuale stato di implementazione della piattaforma ERP
- Percentuale ore di formazione del personale dedicate all'utilizzo dei moduli della piattaforma ERP
- Tempistiche misurazione dati: semestrale

Fonti da cui si estraggono i dati di verifica:

- Timesheet
- Report di stato di avanzamento lavori (SAL) del fornitore