



Documento redatto in collaborazione con



e con EY S.p.A

NEXT GENERATION YOU



I. LINEE GUIDA ALL'ANALISI ORGANIZZATIVA

Indice

1. PREMESSA	3
2. UN APPROCCIO CIRCOLARE PER LA REALIZZAZIONE DI UNA ROADMAP DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO	4
3. OBIETTIVO DEL DOCUMENTO	6
4. L'ANALISI ORGANIZZATIVA: CHE COS'È, A COSA SERVE	6
5. ELABORAZIONE DELL'ANALISI ORGANIZZATIVA: METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI	7
5.1 ANALISI AS-IS.....	8
5.1.1 <i>Ambito gestionale</i>	8
5.1.2 <i>Ambito organizzativo</i>	10
5.1.3 <i>Ambito informativo</i>	12
5.1.4 <i>Ambito relazionale</i>	13
5.1.5 <i>Ambito economico</i>	14
5.2 DEFINIZIONE DEL TO-BE.....	14
5.3 GAP ANALYSIS.....	17
6. UNO SCHEMA DI SINTESI	20

Indice delle Figure

Figura 1 Approccio metodologico: modello circolare.....	4
Figura 2 Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti	5
Figura 3 Sintesi dei documenti previsti nella fase 2 del bando.....	5
Figura 4. Approccio metodologico.....	7
Figura 5. Modello di tabella per l'analisi dei processi	9
Figura 6 Esempio di tabella per l'analisi dei processi sulla base del caso d'uso.....	10
Figura 7 Modello di tabella per la mappatura delle risorse umane	11
Figura 8 Esempio di tabella per la mappatura delle risorse umane	12
Figura 9 Modello di tabella per la mappatura dotazioni tecnologiche	12
Figura 10 Esempio di tabella per la mappatura dotazioni tecnologiche	13
Figura 11 Esempio di declinazione della visione strategica in obiettivi	16
Figura 12 Modello di rilevazione delle criticità (Gap analysis).....	18
Figura 13 Esempio di rilevazione delle criticità.....	19

1. Premessa

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

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

Sia attraverso l'adozione della Politica di Coesione 2021-2027 sia con la necessità di rispondere allo shock economico-sociale provocato dalla pandemia covid-19, e quindi con riferimento al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che deriva direttamente dal macro fondo comunitario Next Generation EU, le diverse missioni esprimono l'esigenza di rispondere compiutamente alle sfide ambientali, climatiche, tecnologiche e sociali, mettendo a disposizione anche degli strumenti di finanziamento per accompagnare i diversi attori sociali nella direzione degli SDGs. Le quattro tematiche sono sfide che coinvolgono tutti gli aspetti della società, tra cui anche il terzo settore, che può costituire uno dei vettori economici in grado di poter promuovere sviluppo economico, in armonia con gli altri orizzonti tematici e coerenti con gli SDGs.

Il fine del **bando Next Generation You** è sostenere la capacità organizzativa degli enti attivi in Piemonte, Liguria e Valle D'Aosta operanti nei comparti di riferimento dei tre Obiettivi Cultura, Persone e Pianeta, in funzione sia delle sfide poste dai grandi cambiamenti, come quello climatico, sociale e la trasformazione digitale, sia per rafforzarne la resilienza e la sostenibilità futura, all'interno di un periodo di particolare instabilità e segnato da modifiche strutturali.

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

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

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

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

1. As-is: fotografia del sistema entro il quale si opera attraverso una mappatura dei processi e degli asset della struttura con riferimento alle principali dimensioni organizzative
2. To-be: definizione degli obiettivi cui tendere, in un'ottica migliorativa e di efficientamento della struttura e allineamento rispetto alle priorità programmatiche di policy riferite all'economia sociale
3. Gap analysis: identificazione dei gap da colmare tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
4. Programmazione: definizione degli interventi progettuali (trasformazione dei ruoli, innovazione dei processi, empowerment digitale ecc)
5. Implementazione del To-be: attuazione degli interventi programmati
6. Monitoraggio: rilevazione dello stato avanzamento lavori

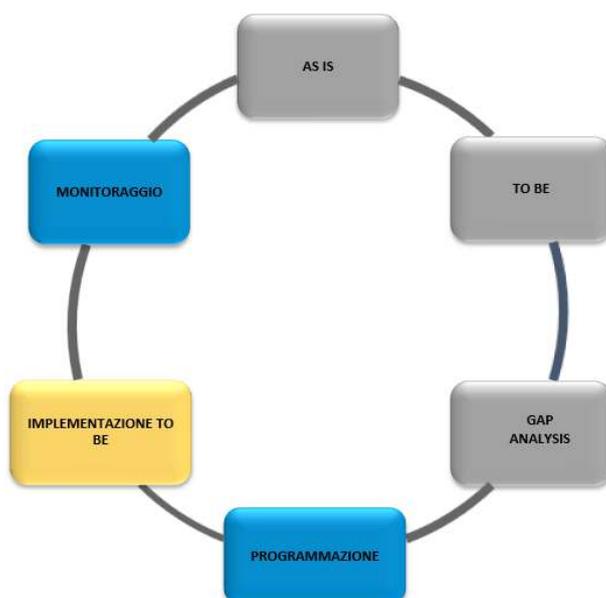


Figura 1 Approccio metodologico: modello circolare

In particolare:

- i passaggi della (1) *rilevazione As-is*, (2) *Gap analysis*, (3) *To-be* sono parte del documento di **Analisi organizzativa**;
- il **Piano strategico di sviluppo pluriennale** riprende ed espone il To-be (3), comprende il passaggio (4) programmazione, che definisce le strategie di sviluppo e programma gli interventi per indirizzare l'ente verso la realizzazione degli obiettivi, e include infine l'attività di monitoraggio (5), che ha l'obiettivo di ottenere informazioni circa lo stato avanzamento lavori;
- L'*implementazione* (6) attiene invece al **Piano esecutivo**, ovvero al documento che servirà a mettere a terra le strategie del Piano strategico di sviluppo pluriennale.

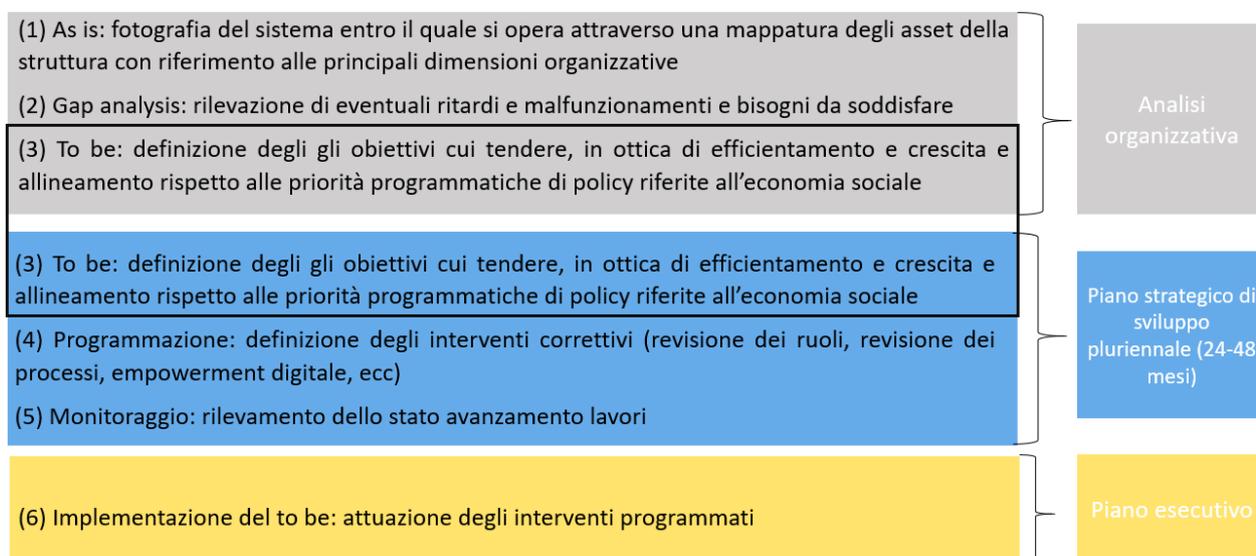


Figura 2 Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti

Il presente documento è quindi il primo di una serie di tre documenti:

1. **Linee guida all'Analisi organizzativa**
2. Linee guida al Piano strategico di sviluppo pluriennale
3. Linee guida al Progetto esecutivo

1. LINEE GUIDA ALL'ANALISI ORGANIZZATIVA	documento di analisi della struttura organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento delle relazioni che la governano	ASSESSMENT
2. LINEE GUIDA AL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE	documento che, a partire dall'analisi organizzativa, definisce le strategie e le linee di intervento di un programma di sviluppo e rafforzamento organizzativo e gestionale definito sul medio-lungo periodo (24-48 mesi)	STRATEGY
3. LINEE GUIDA AL PROGETTO ESECUTIVO	documento di progettazione vera e propria e di messa a terra, su un arco temporale ridotto (12-18 mesi) delle strategie e linee di intervento individuate nel Piano strategico.	EXECUTION

Figura 3 Sintesi dei documenti previsti nella fase 2 del bando

Le tre linee guida sono state concepite per essere lette nella sequenza indicata sopra, in quanto consequenziali l'una all'altra.

3. Obiettivo del documento

Il presente documento intende indirizzare gli enti ammessi alla fase 2 del bando Next Generation You nell'attuazione di un'**Analisi organizzativa**, funzionale a rilevare lo stato dell'arte della propria struttura e dei suoi funzionamenti.

Oltre a proporre una guida metodologica, il documento intende anche fornire alcuni strumenti di carattere più operativo, utili per l'impostazione dell'impianto di analisi.

Si raccomanda di leggere il documento come semplici linee guida, che non intendono proporsi come esaustive dei molteplici approcci metodologici per l'implementazione di un'analisi organizzativa, né intendono appiattire le capacità del singolo ente di ricercare e adottare gli strumenti che esso considera più consoni e allineati alle proprie specificità, accompagnato dal consulente strategico scelto.

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

L'analisi organizzativa consiste in una fotografia approfondita del sistema organizzativo in cui si opera; in letteratura, è definita come il processo diagnostico della realtà organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento e del sistema di relazioni che la governano.

Il fine dell'analisi è far emergere dettagli sulle funzioni, competenze, dotazioni e capacità dell'organizzazione, che costituiscono la base per valutare il benessere di un'organizzazione, oltre a consentire l'individuazione di eventuali inefficienze e potenzialità di sviluppo.

La fotografia restituita dal processo diagnostico sarà dunque funzionale al disegno di soluzioni di intervento sull'organizzazione in termini di efficienza ed efficacia, per migliorare i flussi di lavoro, garantire la sostenibilità a lungo termine e orientare, in generale, la strategia di sviluppo dell'organizzazione.

L'analisi organizzativa si prefigura dunque come uno strumento indispensabile per soddisfare l'obiettivo del bando Next Generation You di aiutare gli enti a crescere da un punto di vista organizzativo e gestionale, affinché essi possano diventare leve di sviluppo per il territorio in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi.

Nello specifico, il bando richiede l'elaborazione di un'analisi organizzativa che:

- disegni la situazione di partenza (*As-is*) con riferimento alle principali dimensioni organizzative dell'ente, comprendendo un'analisi gestionale (mappatura dei processi e scomposizione in fasi e attività), economica (dati e indicatori di bilancio), organizzativa (responsabilità e ruoli, set di competenze disponibili), informativa (dotazioni tecnologiche, hardware, software, dati, connettività, sicurezza informatica), relazionale (tipologia degli utenti, analisi degli stakeholder, bisogni aggiornati del territorio, strategia di comunicazione) e strategica (mappatura dei processi di lavoro della propria organizzazione rispetto alle principali direzioni di sviluppo a livello nazionale ed europeo);
- definisca la situazione desiderata (*To-be*) verso cui indirizzare la propria strategia di sviluppo;
- identifichi uno o più bisogni da soddisfare (*Gap analysis*).

L'analisi dell'As-is dell'organizzazione potrà già rilevare criticità strutturali, dei processi, nell'allocazione delle risorse o altro. In questa fase sarà dunque già possibile identificare uno o più bisogni da soddisfare. Le fasi successive, Gap analysis e To-be, sono due passaggi complementari che si influenzano reciprocamente; in alcuni casi i bisogni emergeranno e risulteranno immediatamente evidenti durante la fase di mappatura, mentre in altri casi sarà il confronto tra la situazione in essere e gli obiettivi stabiliti a far emergere quelle criticità strutturali che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo.

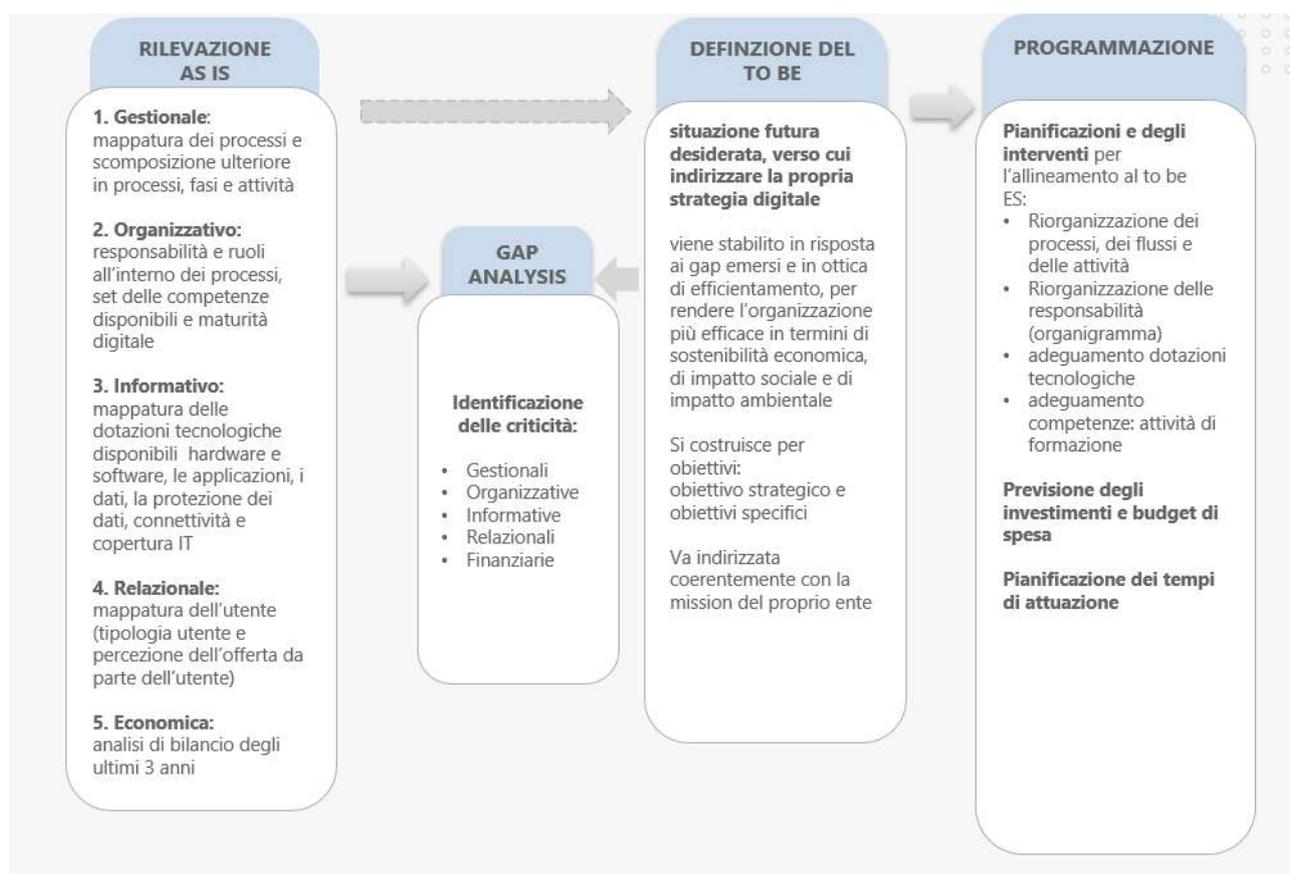


Figura 4. Approccio metodologico

5. Elaborazione dell'Analisi organizzativa: metodologie e strumenti operativi

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di illustrare metodologie e strumenti operativi con cui elaborare l'analisi organizzativa funzionale alla roadmap d'innovazione.

Gli **strumenti operativi** illustrati sono stati previsti come base di partenza; gli enti sono invitati a modificarli, adattarli e integrarli in base alle proprie necessità. Essi non sono infatti da considerarsi esaustivi e si ritiene che l'ente debba elaborare i propri strumenti in autonomia, tenendo conto delle proprie specificità.

Per ogni sezione dell'analisi (5.1 e sottoparagrafi, 5.2 e 5.3), sarà inoltre necessario descrivere in dettaglio i seguenti fondamentali aspetti: le attività svolte con il consulente strategico, le metodologie utilizzate per rilevare le informazioni e per la definizione degli elementi descritti specificando come l'organizzazione è stata coinvolta nel processo di analisi e decisionale, il

processo che ha condotto a quella decisione e le motivazioni che la giustificano, la correlazione tra le decisioni prese e le caratteristiche e i valori identitari dell'organizzazione.

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 sociosanitario, 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 reinserimento 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, essa 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.

5.1 Analisi As-is

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

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

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

Durante il processo di mappatura e per tutte le dimensioni mappate, **si raccomanda di raccogliere e analizzare sempre dati a supporto**, tracciabili, che consentano per esempio di restituire informazioni misurabili sul costo complessivo del processo, sul tempo necessario a completarlo, sul numero di figure responsabili di ogni attività. I dati potranno essere utilizzati anche nei successivi passaggi di misurazione dei risultati e in fase di monitoraggio del progetto, quindi non soltanto in funzione descrittiva bensì per proiettare analisi predittive, al fine di indirizzare decisioni e strategie.

Vengono elencate nel seguito le principali dimensioni sulle quali indirizzare l'analisi As-is, senza pretesa di esaustività.

5.1.1 Ambito gestionale

Si procede a mappare **tutti i principali processi interni, ovvero il flusso procedurale o delle attività, e la scomposizione in fasi di attività.**

Un processo di sviluppo gestionale e organizzativo si basa in maniera significativa sulla mappatura dei processi della struttura, intesi, in questa sede, come l'insieme delle attività collegate tra loro e consequenziali finalizzate all'erogazione di un servizio o alla consegna di un prodotto: ciò consente di scattare una fotografia completa della situazione di partenza.

Soltanto una volta mappati i processi, sarà possibile individuare eventuali gap e criticità, sui quali sarà utile andare a operare in fase di To-be in ottica migliorativa e trasformativa.

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

A tal fine si intende fornire qui di seguito uno strumento che può essere utilizzato per restituire una visione d'insieme di ogni processo. Lo strumento può essere integrato con ulteriori voci da parte dall'ente, raccogliendo dati e inserendo informazioni che esso 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 bensì su indicatori quantitativi e parametri misurabili.

PROCESSO			
DESCRIZIONE DEL PROCESSO			
SCOPO			
IT	Software Base:	Software avanzati/customized:	
ATTIVITÀ (in ordine sequenziale)			
PERSONALE	TOT PERSONALE	TOT. ORE LAVORATE (da inizio a conclusione processo)	COSTO COMPLESSIVO

Figura 5. 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 dei 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.
- 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.
- Costo complessivo: costo complessivo del processo

Seguono due esempi di mappatura dei processi, tarati sul caso d'uso simulato:

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; 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 6 Esempio di tabella per l'analisi dei processi sulla base del caso d'uso

5.1.2 Ambito organizzativo

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

- la struttura organizzativa e di governance, così come descritta dall'organigramma;
- le risorse umane (soci, dipendenti, collaboratori e volontari), rilevando le competenze e i ruoli nei processi;

- **il numero e la percentuale di donne e giovani under35 in posizioni di governance e/o apicali.**

Nella mappatura delle risorse umane ci si potrebbe rendere conto, in corso d'opera, che non sono stati assegnati ruoli specifici al personale, che il personale con competenze utili allo svolgimento di un determinato processo è impiegato impropriamente su un altro oppure 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 permetteranno inoltre di comprendere quali sono le competenze interne all'ente che possono essere eventualmente riallocate nelle nuove mansioni che scaturiranno dall'implementazione del Piano strategico di sviluppo pluriennale. 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 7 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);
- N: numero di persone che ricoprono quel ruolo;
- Mansione: descrizione della mansione prevista per quel ruolo;
- Competenze: elenco delle competenze della persona impiegata sul ruolo in esame. Nel caso di più persone impiegate sullo stesso ruolo, è possibile creare più righe con la valutazione delle competenze per ciascuna delle persone;
- Processo in cui è coinvolto: processi nei quali è impiegato il ruolo analizzato;
- Maturità digitale: competenza espressa ad esempio in scala 1 a 5 (si suggerisce di specificare gli strumenti adottati per la mappatura, ad esempio questionari o test, e il livello che corrisponde a ogni valore).

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 ad esempio la partecipazione dei dipendenti a corsi di formazione su competenze digitali o competenze specifiche verticali per esaminare la necessità di percorsi di empowerment o di azioni di up-skill o re-skill del personale, le ore di utilizzo dello smart working o altro.

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

Qui di seguito l'esempio declinato sul caso in esame

Ruolo	N	Competenze	Mansione	Processo in cui è coinvolto	Maturità digitale
Impiegato amministrativo	2	Conoscenze di economia; conoscenze giuridiche;	Paghe e Contributi/ Ufficio Acquisti/Attività di Fundraising	Gestione della raccolta fondi	3
Psicologa	1	Laurea triennale in Scienze e Tecniche Psicologiche; competenze informatiche base (uso della suite Microsoft Office); competenze linguistiche (italiano, inglese)	Resp. HR	Gestione collocamento	2
...

Figura 8 Esempio di tabella per la mappatura delle risorse umane

5.1.3 Ambito informativo

Si procede a mappare le dotazioni tecnologiche in uso nell'organizzazione. I dati raccolti consentono di rilevare da un lato i software e l'hardware e, in generale, le soluzioni digitali che l'ente sta utilizzando, dall'altro la propensione e la capacità dell'organizzazione ad accogliere l'introduzione di nuove soluzioni.

Si richiede pertanto la mappatura di:

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

Anche in questo caso, si propone una tabella di sintesi per illustrare la tipologia, le funzioni e le dotazioni tecnologiche dell'ente, che ciascuna organizzazione integrerà con eventuali voci ritenute opportune.

SISTEMA IN USO (HW e SW)	FUNZIONALITÀ	ABBONAMENTO/LICENZA	Budget allocato

Figura 9 Modello di tabella per la mappatura dotazioni tecnologiche

La tabella prevede alla voce:

- Sistema in uso: software/hardware 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).

Segue un esempio declinato sul caso in esame

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	€...
SISTEMA IN USO (HW e SW)	FUNZIONALITÀ	ABBONAMENTO/LICENZA	Budget allocato
10 laptop	Utilizzo staff		€

Figura 10 Esempio di tabella per la mappatura dotazioni tecnologiche

Si raccomanda infine 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 a valutare la propria organizzazione circa il livello di maturità di valorizzazione del dato, inquadrandosi in uno dei 3 cluster descrittivo, analitico e predittivo descritti di seguito:

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

5.1.4 Ambito relazionale

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

Si suggerisce quindi di descrivere una serie di importanti elementi:

- **tipologie di utenti dei servizi/clienti e descrizione del coinvolgimento dei medesimi nella vita dell'ente** (età, genere, livello di istruzione, provenienza geografica, livello di alfabetizzazione digitale in scala di valori specificando la modalità di rilevazione quali questionari ecc.).

- **esiti di eventuali analisi di soddisfazione svolte sugli utenti dei servizi/clienti** (grado di soddisfazione dell'utente in scala esplicita di valori, cosa attrae dell'offerta, eventuali criticità e bisogni segnalati dall'utente ecc.), **specificando la modalità di rilevazione dell'analisi;**
- **i principali stakeholder, committenti e/o partner dell'ente** (tipologia, numero e percentuali, intensità e formalità della relazione, ecc.) **e descrizione del coinvolgimento dei medesimi nella vita e nell'attività dell'ente;**
- **modalità di rilevazione dei bisogni del territorio e coerenza dei servizi erogati con i bisogni espressi, specificando l'eventuale copertura di bisogni essenziali;**
- **strategie e strumenti di comunicazione:** descrizione testuale delle modalità di narrazione della propria mission, come vengono comunicati all'esterno i risultati, gli strumenti di comunicazione adottati (campagne marketing, sito web, campagne fundraising ecc).

5.1.5 Ambito economico

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

Si suggerisce, in questa sezione, di partire da un'analisi dei bilanci consuntivi rappresentativi dell'ultimo triennio di esercizio (annualità 2019 – 2020 – 2021) e di quello provvisorio dell'anno corrente (anno 2022, con eventuale visione previsionale di chiusura). Una valutazione dei dati di bilancio consiste nell'analisi del confronto delle principali voci utili alle finalità del bando, quali ad esempio:

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

Si precisa che, dato il bacino di destinatari del bando Next Generation You particolarmente eterogeneo sia per forma giuridica sia per altre caratteristiche anagrafiche, non viene indicata una guida di analisi standardizzata per la sezione economica. Vengono quindi lasciate alla capacità degli enti accompagnati dai consulenti strategici l'individuazione e l'analisi di quegli indicatori economici che possono essere rilevanti per la struttura organizzativa stessa.

5.2 Definizione del To-be

Una volta rilevato lo stato dell'arte dell'ente, sarà necessario definire il To-be, ovvero la **situazione futura ottimale desiderata verso cui indirizzare la propria strategia di sviluppo e rafforzamento organizzativo.**

Nel definire il To-be, si raccomanda di tenere presente che l'efficientamento e la crescita organizzativa sono funzionali da un lato a incrementare l'impatto dell'organizzazione sul territorio e

dall'altro a potenziare le competenze necessarie per cogliere le nuove opportunità messe a disposizione dalla programmazione europea e dal PNRR.

In termini progettuali, il To-be si declina in diversi livelli:

1. **la visione generale strategica**, vale a dire la situazione futura ottimale desiderata verso cui indirizzare la strategia di rafforzamento e sviluppo, proiettata sul lungo termine, coerente con la propria strategia complessiva;
2. **uno o più obiettivi strategici**, misurati su un arco temporale ampio, ad esempio un triennio; di norma prevedono ricadute sociali positive sul territorio in cui opera l'ente. Si traducono quindi in un impatto sulla collettività e in una capacità di pianificazione di medio periodo. La scelta di individuare un solo obiettivo strategico o più obiettivi strategici dipende dalle caratteristiche dell'ente e dalla sua strategia complessiva;
3. gli **obiettivi specifici**, obiettivi di natura più operativa che indicano in maniera concreta e misurabile cosa è necessario fare per raggiungere lo stato finale ottimale. 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 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 specifici, 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 ed eventualmente anche sui partner e sugli stakeholder.

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

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

Per identificare la visione e gli obiettivi sarà opportuno porsi una serie di domande, di cui si forniscono qui di seguito alcuni esempi:

- Quali processi risultano inadeguati e potrebbero essere migliorati in un'ottica di efficientamento?
- Quali competenze vorrei sviluppare all'interno della mia organizzazione, in grado di aumentare la competitività e di favorire un nuovo posizionamento sul mercato e nel settore di riferimento?
- Quali elementi dell'organizzazione, allineati con la proposta di valore, presentano un potenziale di sviluppo e/o che possono essere migliorati per rendere l'organizzazione più efficiente a livello gestionale? (es. riduzione costi, diversificazione delle entrate, processi più snelli, maggiore stabilità occupazionale);

- Quali sono i servizi erogati la cui fruizione da parte dell'utente può essere arricchita e migliorata?
- 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? (es. superamento del digital divide con utenti fragili, raggiungimento di nuove fasce di utenze, migliorata percezione del servizio/prodotto da parte dell'utente);
- 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? (es. riduzione delle emissioni di CO₂, potenziamento delle attività di economia circolare);
- Ci sono enti di riferimento/competitor le cui soluzioni sono interessanti e declinabili sul mio ente?

Nel caso in esame si ipotizza che l'ente abbia definito una visione strategica di questo tipo:

Avere un'impresa rinnovata in grado di rispondere alla crescente domanda di servizio del territorio, che preveda flussi di lavoro snelli e condivisi a livello di gestione del personale e coordinamento interno, un maggiore afflusso di fondi adeguati a gestire la crescita della domanda e l'acquisizione di personale strutturato e di risorse tecnologiche, connettività e soluzioni HR e SW adeguate a supportare le attività online della struttura e a gestire e raccogliere il flusso dei dati.

Partendo da tale visione, sono stati definiti i seguenti obiettivi strategici:

- *Migliorare gli aspetti relativi all'organizzazione interna e alla gestione delle risorse umane per efficientare i processi, allocando le risorse disponibili nel modo ottimale per rispondere efficacemente ai bisogni dell'utenza servita;*
- *Potenziare la raccolta fondi e l'intercettazione di risorse, anche attraverso una migliore comunicazione del valore sociale generato dalle progettualità e dai servizi della cooperativa sull'utenza di beneficiari e delle ricadute positive sul territorio;*
- *Diventare un punto di riferimento sul territorio, generando best practice in grado di contribuire agli obiettivi sulla parità di genere e sulla lotta alle diseguaglianze e alle diverse forme di povertà.*

L'ente ha identificato i seguenti obiettivi specifici in relazione ai primi due obiettivi strategici:

Obiettivo strategico 1	<i>Migliorare gli aspetti relativi all'organizzazione interna e alla gestione delle risorse umane per efficientare i processi, allocando le risorse disponibili nel modo ottimale per rispondere efficacemente ai bisogni dell'utenza servita.</i>
Obiettivo specifico 1.1	<i>Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da 4 unità a 2 unità;</i>
Obiettivo specifico 1.2	<i>Aumentare del 15% il numero dei volontari entro giugno 2024</i>
Obiettivo strategico 2	<i>Potenziare la raccolta fondi e l'intercettazione di risorse, anche attraverso una migliore comunicazione del valore sociale generato dalle progettualità e dai servizi della cooperativa sull'utenza di beneficiari e delle ricadute positive sul territorio.</i>
Obiettivo specifico 2.1	<i>Implementare, entro giugno 2023, almeno 2 strumenti di digital fundraising.</i>
Obiettivo specifico 2.2	<i>Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024;</i>

Per ciascun obiettivo strategico si procederà a individuare obiettivi specifici, quanti se ne reputano necessari. La tabella sopra indicata è pertanto replicabile in base alle esigenze dell'ente.

Figura 11 Esempio di declinazione della visione strategica in obiettivi

5.3 Gap analysis

Si procede a questo punto 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 definita negli obiettivi strategici (To-be).**

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

Non necessariamente il confronto porterà a rilevare delle inefficienze: esisteranno casi in cui le dotazioni tecnologiche, i processi e il personale presenti nell'organizzazione risulteranno adeguati rispetto agli obiettivi. In altri casi, invece, all'interno dei processi mappati emergeranno dei bisogni/gap di natura gestionale, informativa e organizzativa, sui quali sarà necessario lavorare definendo degli interventi progettuali (elaborazione che sarà richiesta nel Piano strategico di sviluppo pluriennale).

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

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

- **economico:** dispongo delle risorse finanziarie per realizzare gli obiettivi del To-be, incrementare le risorse umane, finanziare percorsi di formazione? Sono a conoscenza dei costi di mercato che devo affrontare per un'eventuale esternalizzazione di alcune linee di intervento?

Il modello qui di seguito proposto riprende le tabelle di mappatura dei processi già usate in fase As-is; a esse si aggiungono una descrizione dell'obiettivo strategico e una sezione dedicata alla rappresentazione dei gap. La rappresentazione comparativa tra gli obiettivi strategici (dove voglio arrivare) e i processi dell'As-is (dove sono ora) dovrebbe consentire all'ente di rilevare eventuali gap da colmare nella struttura organizzativo-gestionale.

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		
TO-BE: OBIETTIVO STRATEGICO / OBIETTIVI SPECIFICI	GAP ANALISYS

Figura 12 Modello di rilevazione delle criticità (Gap analysis)

Si trova di seguito un esempio declinato sul caso d'uso in esame.

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"> 1. Lo staff effettua il colloquio conoscitivo con il destinatario del servizio 2. Lo staff stende un report e cataloga le competenze rilevate 3. Lo staff consulta lo schedario/database delle aziende e imprese che si rivolgono alla cooperativa per il collocamento 4. Il responsabile delle Risorse umane contatta le imprese e fissa i colloqui 5. Lo staff fornisce supporto per la preparazione del colloquio 6. Lo staff e/o volontari accompagnano il destinatario del servizio al colloquio 	
TO BE	Obiettivo strategico	Migliorare gli aspetti relativi all'organizzazione interna e alla gestione delle risorse umane per efficientare i processi, allocando le risorse disponibili nel modo ottimale per rispondere efficacemente ai bisogni dell'utenza servita	GAP ANALYSIS <ul style="list-style-type: none"> • Eccessivo impiego dello staff per attività di accompagnamento e supporto • Eccessivo utilizzo di mezzi di trasporto dedicati all'accompagnamento • Difficoltà di coordinamento nella gestione turni dello staff • Ritardi dovuti alla difficoltà di organizzare turni l'accompagnamento presso le imprese (il mezzo a disposizione spesso non è disponibile nei giorni concordati per i colloqui)
	Obiettivi specifici	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da 4 unità a 2 unità 1.2 Aumentare del 15% n volontari 	

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"> 1. Scouting bandi> raccolta informazioni all'interno dello staff> scrittura bandi 2. Compilazione database donors> Mailing periodica ai donors con aggiornamento su attività dell'ente 3. Ideazione evento raccolta fondi> organizzazione evento> contatti con gli sponsor> contatti con i donors> mailing per inviti all'evento> aggiornamento database post-evento 	
TO BE	Obiettivo strategico	Potenziare la raccolta fondi e l'intercettazione di risorse, anche attraverso una migliore comunicazione del valore sociale generato dalle progettualità e dai servizi della cooperativa sull'utenza di beneficiari e delle ricadute positive sul territorio	CRITICITÀ <ol style="list-style-type: none"> 1. Database su Excel replicati su più aree dell'ente, difficilmente aggiornabili, che ritardano la gestione dei contatti 2. Non efficace raccolta dei dati dei donatori 3. Totale assenza profilazione donatori che non consente strategie adeguate
	Obiettivi specifici	<ol style="list-style-type: none"> 2.1 Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024 2.2 Implementare n. 1 o 2 strumenti di digital fundraising entro giugno 2024 	

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 dei donatori e implementare piattaforme per il digital fundraising che consentano una migliore gestione del dato.

Figura 13 Esempio di rilevazione delle criticità

6. Uno schema di sintesi

A completamento del documento, si propone di seguito uno schema dell'analisi organizzativa coerente con il caso d'uso simulato della cooperativa sociosanitaria.

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 generale 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