

Documento redatto in collaborazione con



e con EY S.p.A

# NEXT GENERATION YOU



## II. LINEE GUIDA AL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE

## Indice

<b>1. UN APPROCCIO CIRCOLARE PER LA REALIZZAZIONE DI UNA ROADMAP DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBIETTIVO DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>3. IL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE: CHE COS'È, A COSA SERVE .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 COERENZA DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO CON LA STRATEGIA COMPLESSIVA DELL'ENTE .....</b>	<b>7</b>
<b>4. ELABORAZIONE DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE: METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 DEFINIZIONE DEL TO-BE (RIPORTARE NEL PIANO QUANTO GIÀ ELABORATO NELL'ANALISI ORGANIZZATIVA) ....</b>	<b>8</b>
<b>4.2 PROGRAMMAZIONE DEGLI INTERVENTI .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2.1 Gli interventi progettuali .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2.2 Individuazione delle risorse umane da coinvolgere, già presenti internamente o eventualmente da inserire, e definizione dei percorsi di formazione .....</b>	<b>10</b>
<b>4.2.3 Individuazione di eventuali collaborazioni esterne .....</b>	<b>12</b>
<b>4.2.4 Identificazione delle tecnologie necessarie .....</b>	<b>12</b>
<b>4.3 ELABORAZIONE DEL BUDGET DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO .....</b>	<b>13</b>
<b>4.4 IMPATTO DEL PIANO STRATEGICO SUGLI STAKEHOLDER DELL'ENTE E SUL RISPETTIVO RUOLO/RELAZIONE .....</b>	<b>15</b>
<b>4.5 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA .....</b>	<b>16</b>
<b>4.6 KEY PERFORMANCE INDICATOR PER IL MONITORAGGIO .....</b>	<b>16</b>
<b>5. UNO SCHEMA DI SINTESI .....</b>	<b>19</b>

## 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 in fase 2 .....	5
Figura 4 Modello per la programmazione degli interventi .....	9
Figura 5 Esempio di programmazione degli interventi .....	10
Figura 6 Modello per l'individuazione delle competenze .....	10
Figura 7 Modello per i percorsi di formazione .....	11
Figura 8 Esempio di individuazione delle competenze e programmazione di percorsi di formazione .....	12
Figura 9 Modello per l'individuazione delle risorse tecniche .....	12
Figura 10 Esempio di individuazione delle risorse tecniche .....	13
Figura 11 Modello per la pianificazione del budget .....	14
Figura 12 Esempio di pianificazione del budget .....	15
Figura 13 modello di tabella per le ricadute sugli stakeholder .....	15
Figura 14 Esempio di tabella per le ricadute sugli stakeholder sulla base del caso d'uso .....	16
Figura 15 Modello di tabella per la misurazione dei KPI .....	18
Figura 16 Esempio di individuazione dei KPI .....	19

## 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 contro 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.

## 1. 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

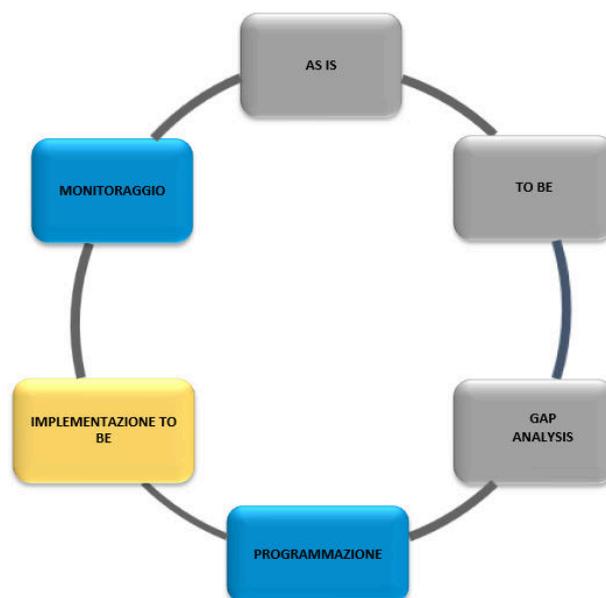


Figura 1 Approccio metodologico: modello circolare

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 (6), che ha l'obiettivo di ottenere informazioni circa lo stato avanzamento lavori;
- L'*implementazione* (5) attiene invece al **Piano esecutivo**, ovvero al documento che servirà a mettere a terra le strategie del Piano strategico di sviluppo pluriennale.

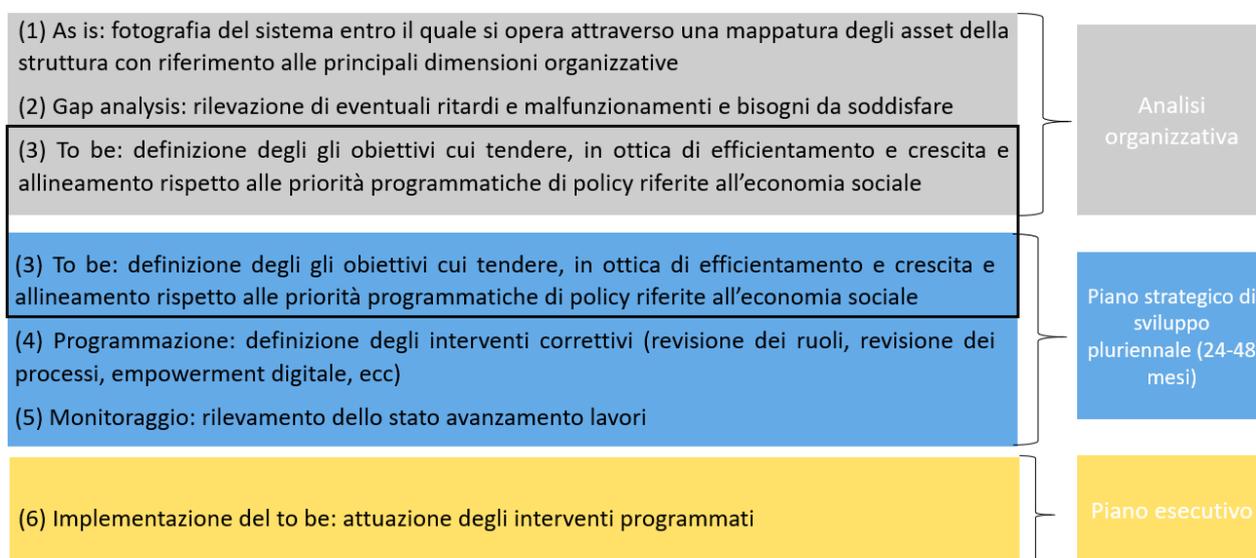


Figura 2 Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti

Il presente documento è quindi il secondo 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. <b>LINEE GUIDA ALL'ANALISI ORGANIZZATIVA</b>	documento di analisi della struttura organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento delle relazioni che la governano	ASSESSMENT
2. <b>LINEE GUIDA AL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO PLURIENNALE</b>	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. <b>LINEE GUIDA AL PROGETTO ESECUTIVO</b>	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 in fase 2

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

## 2. Obiettivo del documento

Il presente documento intende indirizzare gli enti ammessi alla fase 2 del bando Next Generation You nell'elaborazione del **Piano strategico di sviluppo pluriennale**, chiarendo quali siano le sue finalità e il suo valore, oltre a guidarli verso un utilizzo corretto e consapevole degli strumenti necessari alla sua realizzazione.

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

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 appiattare 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.

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

Il **Piano strategico di sviluppo pluriennale** è il documento che, a partire dalle evidenze e dai bisogni emersi dall'analisi organizzativa, definisce le strategie e le linee di intervento di un programma di sviluppo e rafforzamento organizzativo e gestionale definito sul medio-lungo periodo. È cioè il documento di cui un'organizzazione si dota per chiarire qual è la strategia di sviluppo a medio-lungo termine che l'ente intende perseguire e per programmarla entro determinati tempi, strumenti e budget.

Il piano strategico ha un orizzonte pluriennale; ciascun ente potrà valutarne liberamente la durata sulla base dei propri obiettivi, purché esso risulti compreso **tra i 24 e 48 mesi**.

Nello specifico, il bando richiede un piano strategico di sviluppo pluriennale (da 24 a 48 mesi) che, elaborato nel più ampio piano strategico dell'ente, andrà ad agire su una o più dimensioni organizzative e definirà:

- l'obiettivo strategico da perseguire per passare dalla situazione As-is alla situazione To-be;
- gli obiettivi specifici, in termini di aumento di efficienza ed efficacia, finalizzati a soddisfare l'obiettivo strategico, corredati dai relativi indicatori (KPI) per il monitoraggio del loro perseguimento;
- le risorse tecniche e umane necessarie per realizzare la strategia di sviluppo, individuando anche percorsi di formazione, capacity building e sviluppo di competenze delle risorse umane coinvolte e responsabili della sua attuazione;
- il budget pluriennale del piano che indichi le seguenti voci di costo: risorse umane, collaborazioni, acquisizioni di servizi, acquisizioni di materiali di consumo.

### 3.1 Coerenza del Piano strategico di sviluppo con la strategia complessiva dell'ente

L'implementazione delle strategie e delle linee di azione definite nel Piano strategico dovrebbe consentire all'organizzazione, sul medio termine, di aumentare la propria competitività nel settore di riferimento e generare impatti sul territorio, diventando dunque uno strumento in grado di valorizzare la sua azione. Letto in questi termini, il documento risulterà tanto più efficace quanto più sarà lineare e coerente rispetto 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 nel più ampio Piano strategico complessivo dell'ente. In tal modo si intende porre l'attenzione su un elemento fondamentale per la realizzazione di una buona pianificazione del percorso di sviluppo, ovvero la **necessità di definire gli obiettivi e pianificare le azioni di rafforzamento e sviluppo in coerenza con la strategia complessiva in corso per i 24-48 mesi, e in maniera più ampia, con la mission generale dell'ente.**

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

Per tale motivo, non è possibile individuare una strategia univoca, in grado di abilitare servizi e modelli che risultino indistintamente validi per tutte le organizzazioni. Ciascun ente è invece chiamato a sviluppare il Piano 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 un momento alla riflessione sulla propria strategia generale andando a riprendere gli obiettivi contenuti nel proprio Piano strategico generale già in essere o in documenti analoghi, ponendosi le seguenti domande:

- Qual è la missione generale della mia organizzazione?
- Quali obiettivi strategici persegue?
- Quali sono gli ambiti di intervento, anche con riferimento a quelli individuati come strategici all'interno degli strumenti di finanziamento europei, nazionali (es. PNRR) e regionali, che meglio definiscono la mia organizzazione e i miei valori e verso i quali vorrei indirizzare le strategie di rafforzamento e sviluppo?

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

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di illustrare metodologie e strumenti operativi con cui elaborare il Piano strategico di sviluppo pluriennale.

Gli **strumenti operativi** illustrati sono stati previsti in ottica modulare e 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 (da 5.1 a 5.6, compresi i sottoparagrafi), 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 elaborazione 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.

#### **4.1 Definizione del To-be (riportare nel Piano quanto già elaborato nell'Analisi organizzativa)**

Per completezza del Piano, si chiede di riportare qui i medesimi elementi già elaborati nella sezione To-be dell'Analisi organizzativa e in particolare:

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;
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.

#### **4.2 Programmazione degli interventi**

##### **4.2.1 Gli interventi progettuali**

Sulla base dei gap individuati nell'analisi organizzativa, sarà possibile pianificare gli **interventi progettuali**, vale a dire le azioni necessarie a rispondere alle criticità e ai bisogni emersi e raggiungere gli obiettivi strategici di rafforzamento e sviluppo organizzativo-gestionale che sono stati definiti, quali ad esempio lo snellimento dei processi, l'eliminazione degli sprechi rilevati, la ridefinizione dei servizi con maggiore utilizzo delle tecnologie digitali, la più efficace tracciabilità e utilizzo del dato, un design del servizio più partecipato e calibrato sulle esigenze dell'utente.

Questi interventi saranno declinati nella fase esecutiva, oggetto del Progetto esecutivo, con la definizione delle attività, delle responsabilità e dei tempi di attuazione.

**Gli interventi progettuali dovranno essere strettamente correlati a ogni obiettivo specifico e dovranno includere le seguenti fondamentali informazioni:**

- una descrizione dell'intervento;
- l'annualità prevista di realizzazione;
- i processi esistenti coinvolti e trasformati e gli eventuali nuovi processi attivati;
- l'eventuale necessità di interventi di formazione.

**Ai soli fini esemplificativi, gli interventi progettuali potranno riguardare:**

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

Per la programmazione e la descrizione degli interventi progettuali si propongono alcuni modelli tabellari all'interno dei quali indicare, a uno a uno, gli interventi previsti, le altre informazioni richieste e i tempi indicativi.

Obiettivo specifico		
INTERVENTI PROGETTUALI E INFORMAZIONI CORRELATE (PROCESSI COINVOLTI, FORMAZIONE)		Annualità prevista per rilascio/realizzazione
1		
2		
3		
4		
.....		

Figura 4 Modello per la programmazione degli interventi

*Si propone la simulazione sul caso d'uso in esame:*

Obiettivo specifico	Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da 4 unità a 2 unità
INTERVENTI PROGETTUALI	Annualità prevista per rilascio/realizzazione

1	Implementazione di una piattaforma ERP per la gestione della contabilità finanziaria, gestione delle presenze e turnazione staff e adempimenti amministrativi.	2023
2	Formazione per utilizzo e gestione piattaforma ERP	2023
<b>Obiettivo specifico</b>		Implementare, entro giugno 2023, almeno 2 strumenti di digital fundraising. Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024;
<b>INTERVENTI PROGETTUALI</b>		<b>Annualità prevista per rilascio/realizzazione</b>
1	Implementazione piattaforma CRM per attivazione operazioni mkt automation	2023
2	Formazione per utilizzo e gestione piattaforma CRM	2023
3	Organizzazione eventi per divulgazione attività e raccolta fondi	2024
4	Restyling del sito web della cooperativa e revamping dei canali social	2023

Figura 5 Esempio di programmazione degli interventi

#### 4.2.2 Individuazione delle risorse umane da coinvolgere, già presenti internamente o eventualmente da inserire, e definizione dei percorsi di formazione

Una volta stabiliti gli interventi progettuali, è possibile definire le **risorse umane dell'organizzazione che saranno coinvolte**, specificando le competenze necessarie e i percorsi di formazione eventualmente necessari per acquisirle.

Si dovrà inoltre specificare se si intende acquisire la competenza specifica attraverso un percorso di formazione oppure procedendo con l'assunzione nel proprio organico di risorse ex-novo.

Si propone il seguente modello di scheda modulare:

<b>Competenza identificata</b>	
<b>Valore per l'ente</b>	
<b>Obiettivo specifico</b>	
<b>Modalità di acquisizione della competenza</b>	

Figura 6 Modello per l'individuazione delle competenze

La scheda prevede le seguenti informazioni:

- Competenza Identificata: la competenza che si intende necessaria per realizzare la strategia di sviluppo e il numero di persone;
- Valore per l'Ente: breve descrizione delle motivazioni che hanno condotto alla scelta della competenza e dei vantaggi derivati dall'inserimento della competenza individuata;

- Obiettivo specifico: indicare l'obiettivo specifico di riferimento, per realizzare il quale si è deciso di inserire la competenza fra le proprie risorse;
- Modalità di acquisizione della competenza: acquisizione di competenza esterna o abilitazione di percorsi di formazione ad hoc rivolti a personale interno.

Laddove l'ente ritenga di possedere le risorse umane necessarie ma sia consapevole della necessità di un potenziamento delle competenze, sarà necessario programmare una serie di **percorsi di formazione**. Si verificheranno casi, per esempio, in cui l'acquisto e successivo utilizzo di un nuovo software richiedano l'acquisizione di competenze completamente nuove.

Sarà quindi necessario definire in dettaglio, per ogni obiettivo specifico, gli eventuali percorsi formativi che si intende attivare, indicando le professionalità da coinvolgere, i moduli di formazione e i relativi contenuti.

<b>Obiettivo specifico</b>				
<b>Competenza identificata</b>				
<b>Percorso formativo</b>	<b>Titolo modulo</b>	<b>Temi</b>	<b>Professionalità</b>	<b>Risorse umane</b>
	...	...	....	
<b>Percorso formativo</b>	<b>Titolo modulo</b>	<b>Temi</b>	<b>Professionalità</b>	<b>Risorse umane</b>
	...	...	....	

Figura 7 Modello per i percorsi di formazione

La scheda prevede le seguenti informazioni:

- Obiettivo specifico: l'obiettivo specifico già identificato, per raggiungere il quale si prevede di attivare un percorso formativo
- Competenza identificata: la competenza che si intende necessaria per realizzare la strategia di sviluppo
- Percorso Formativo - Titolo modulo: titolo del modulo del percorso formativo
- Percorso Formativo - Temi: contenuti del modulo
- Percorso Formativo - Professionalità: i professionisti che erogheranno i moduli
- Percorso formativo – Risorse umane: il ruolo e il numero di persone che saranno formate

*Si propone un esempio declinato sul caso d'uso in esame:*

<b>Competenza identificata</b>	<i>Competenze di valutazione dell'impatto sociale</i>
<b>Utilità per l'ente</b>	<i>La cooperativa è consapevole che, anche ai fini dell'intercettazione di maggiori risorse, necessarie alla prosecuzione delle proprie attività, è necessario comunicare meglio il proprio contributo alla generazione di valore sociale sul target e sul territorio. Per fare ciò, lo staff della cooperativa abbisogna di competenze di valutazione di impatto sociale, attualmente non presenti.</i>

<b>Benefici attesi</b>	<i>Incremento della conoscenza della cooperativa da parte del pubblico; miglioramento reputazionale; incrementata intercettazione di risorse pubbliche e private</i>			
<b>Obiettivo specifico</b>	<i>Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024</i>			
<b>Modalità di acquisizione della competenza</b>	<i>Corso di formazione su metodi di raccolta dati e valutazione di impatto sociale</i>			
<b>Obiettivo specifico</b>	<i>Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024</i>			
<b>Competenza identificata</b>	<i>Competenze di valutazione dell'impatto sociale</i>			
<b>Percorso formativo</b>	<b>Titolo modulo</b>	<b>Temi</b>	<b>Professionalità</b>	<b>Risorse umane</b>
	<i>Corso di formazione su metodi di raccolta dati e valutazione di impatto sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Metodi e strumenti qualitativi di raccolta dati</i></li> <li>▪ <i>Metodi e strumenti quantitativi di raccolta dati</i></li> <li>▪ <i>Metodologie di stakeholder engagement</i></li> <li>▪ <i>Metodologie di valutazione dell'impatto sociale</i></li> <li>▪ <i>Stesura di Report e comunicazione dell'impatto</i></li> </ul>	3 formatori: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>1 Social Impact Senior Evaluator</i></li> <li>▪ <i>1 Social Impact Junior Evaluator</i></li> <li>▪ <i>1 Communication Expert</i></li> </ul>	1 Vicepresidente 1 Responsabile del personale 10 Educatori

Figura 8 Esempio di individuazione delle competenze e programmazione di percorsi di formazione

### 4.2.3 Individuazione di eventuali collaborazioni esterne

In base agli interventi progettuali definiti, sarà possibile definire le collaborazioni esterne necessarie (consulenti tecnici, esperti verticali ecc.) che accompagnino l'ente ad attuare gli interventi medesimi. Si chiede di descrivere le informazioni relative alle competenze e al ruolo previsto per ogni consulente, collegandolo agli interventi progettuali.

### 4.2.4 Identificazione delle tecnologie necessarie

Una volta stabiliti gli interventi progettuali, sarà possibile definire gli specifici set tecnologici (piattaforme software, dispositivi hardware, ecc.) di cui l'ente non dispone e che ritiene necessari per porre in atto la propria strategia di sviluppo, colmando le necessità individuate in fase di Gap analysis.

Sarà possibile elaborare le informazioni, ad esempio, secondo il seguente modello:

<b>Risorsa tecnica identificata</b>	
<b>Utilità per l'ente</b>	
<b>Benefici attesi</b>	
<b>Obiettivo specifico</b>	
<b>Modalità di acquisizione</b>	

Figura 9 Modello per l'individuazione delle risorse tecniche

Per ogni risorsa tecnica si richiede di specificare:

- Risorsa tecnica identificata: tecnologia che si intende implementare;

- Utilità per l'ente: breve descrizione delle motivazioni che hanno condotto alla scelta della tecnologia;
- Benefici attesi: elenco dei vantaggi derivati dall'inserimento della tecnologia individuata;
- Obiettivo specifico: indicare l'obiettivo specifico di riferimento, per realizzare il quale si è deciso di inserire la tecnologia fra le proprie risorse tecniche;
- Modalità di acquisizione: dove si specifica la modalità con la quale abbiamo acquisito la risorsa (acquisti, licenze, sottoscrizione di servizi SaaS, ecc.).

*Si propone qui di seguito un esempio declinato sul caso d'uso in esame:*

<b>Risorsa tecnica identificata</b>	<i>Piattaforma CRM</i>
<b>Utilità per l'ente</b>	<i>Profilare donatori e volontari interessati alle attività dell'organizzazione e, attraverso moduli dedicati, supporto ad azioni di digital mkt.</i>
<b>Benefici attesi</b>	<i>Migliore e più efficiente profilazione dell'utenza; migliore engagement degli stakeholder; efficientamento nella raccolta e nell'analisi dei dati finalizzati alla misurazione dell'impatto generato</i>
<b>Obiettivo specifico</b>	<i>Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024</i>
<b>Modalità di acquisizione</b>	<i>Software as a Service</i>

Figura 10 Esempio di individuazione delle risorse tecniche

### 4.3 Elaborazione del Budget del Piano strategico di sviluppo

Sarà necessario affrontare il tema delle **risorse economiche necessarie per poter realizzare quanto previsto nel Piano strategico di sviluppo**. Si tratterà necessariamente di una stima, che dev'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, obiettivi e interventi progettuali, 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 strategico di sviluppo è **riferito all'intera durata del piano** (da 24 a 48 mesi) e riguarda le voci di spesa relative alle attività programmate nella sezione relativa alla programmazione degli interventi. Si consiglia di partire, anche in questo caso, dalla sezione dedicata alla descrizione degli obiettivi.

Si riporta di seguito un possibile strumento modulare volto a supportare l'ente nella redazione del budget pluriennale, da adattare in base alle esigenze. In particolare, si propone di:

- riportare l'intervento progettuale individuato in fase di programmazione, con annessa scadenza di implementazione;
- evidenziare le voci di costo lungo l'intero periodo di attuazione del Piano strategico di sviluppo pluriennale, dividendole con un dettaglio di annualità.

OBIETTIVI E IMPORTI DI SPESA							
OBIETTIVI SPECIFICI	INTERVENTO	SCADENZA	2023	2024	2025	2026	Totale
OS1	Intervento 1						
	.....						
OS2	Intervento 1						
	....						
TOTALE ANNO							TOT complessivo

Figura 11 Modello per la pianificazione del budget

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

OBIETTIVI E IMPORTI DI SPESA							
OBIETTIVI SPECIFICI	INTERVENTO	SCADENZA	2023	2024	2025	2026	Totale
Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da 4 unità a 2 unità	Implementazione piattaforma ERP	2023	...	...	...	...	....
	Formazione utilizzo e gestione ERP	2024	...	...	...	...	....
Implementare, entro giugno 2023, almeno 2 strumenti di digital fundraising. Aumentare del 30% il numero dei donatori entro giugno 2024;	Implementazione piattaforma CRM	2023	...	...	...	...	...
	Formazione utilizzo e gestione CRM	2024	...	...	...	...	....
	Eventi divulgazione e raccolta fondi	2023	...	...	...	...	....
	Restyling del sito web della cooperativa e revamping dei canali social	2023	...	...	...	...	....
	Corso di formazione su	2024	...	...	...	...	....

	metodi di raccolta dati e valutazione di impatto sociale						
TOTALE ANNO	...	...	...	...	...	...	TOT complessivo

Figura 12 Esempio di pianificazione del budget

#### 4.4 Impatto del Piano strategico sugli stakeholder dell'ente e sul rispettivo ruolo/relazione

Lo strumento proposto vuole costituire un supporto alla verifica della coerenza del percorso di sviluppo e innovazione, che si vuole intraprendere, con il valore sociale che si vuole creare. In particolare, il modello si pone il fine di analizzare e descrivere le **possibili ricadute di alcuni obiettivi specifici del Piano sugli stakeholder dell'organizzazione, sulle relazioni con i medesimi e sul ruolo** che ogni stakeholder ha nella vita e nell'attività dell'organizzazione.

Quest'analisi è molto utile, ad esempio, per verificare se il **grado di apertura dell'organizzazione** aumenterà a seguito dell'implementazione del Piano: l'ascolto dei bisogni del territorio migliorerà? I beneficiari e/o la comunità saranno coinvolti nel disegnare servizi e prodotti, esistenti e futuri?

L'analisi riguarda tutti i principali stakeholder: i beneficiari/utenti finali, partner progettuali, comunità territoriale del contesto, enti pubblici.

Si propone un modello da completare e affinare in base alle necessità.

<b>Obiettivo specifico</b>	...		
<b>Stakeholder</b>	<b>Comunità territoriali</b>	<b>Partner e Istituzioni</b>	<b>Beneficiari finali</b>
	...	...	...
<b>Principali ricadute (positive e negative): benefici, ruolo, coinvolgimento</b>	...	...	...
<b>Eventuali misure di mitigazione delle ricadute negative</b>	...	...	...

Figura 13 modello di tabella per le ricadute sugli stakeholder

Si propone qui di seguito un esempio declinato sul caso d'uso in esame:

<b>Obiettivo specifico</b>	Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da 4 unità a 2 unità (ottimizzazione del processo che regola la gestione del personale)		
<b>Stakeholder</b>	<b>Comunità territoriali</b>	<b>Partner e Istituzioni</b>	<b>Beneficiari finali</b>

	Comune di Torino Comune di Novara	Centro per l'impiego Asl di pertinenza	Persone con disabilità Persone con dipendenze Area dell'organizzazione preposta ai servizi di assistenza per persone con disabilità Area amministrativa adibita al fundraising
<b>Principali ricadute (positive e negative): benefici, ruolo, coinvolgimento</b>	Maggior numero di domande da parte dei beneficiari accolte e gestite dalla cooperativa	/	Efficientamento del tempo lavoro impiegato da parte del personale dedicato ai servizi  Incremento delle risorse e delle capacità di risposta dell'ente con conseguente incrementata accessibilità al servizio  Difficoltà nell'implementazione dei nuovi processi di lavoro  Resistenza al cambiamento da parte dello staff dovuto all'acquisizione di nuove tecnologie
<b>Eventuali misure di mitigazione delle ricadute negative</b>	/	/	Formazione interna per contrastare la difficoltà dovuta all'implementazione di nuovi processi di lavoro e adozione di nuovi SW

Figura 14 Esempio di tabella per le ricadute sugli stakeholder sulla base del caso d'uso

#### 4.5 Sostenibilità economica

Si chiede di indicare con modalità e strumenti operativi liberamente scelti:

- se e come gli interventi progettuali potranno migliorare la capacità dell'ente di reperire nuove entrate o potranno condurre a risparmi e/o minori costi;
- come si intende garantire la sostenibilità delle attività del Piano strategico di sviluppo nel tempo.

#### 4.6 Key Performance Indicator per il Monitoraggio

Nel Piano strategico di sviluppo pluriennale è richiesto di **abbinare i KPI a tutti gli obiettivi specifici**.

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

Sarà utile identificare i KPI già in fase di programmazione: essi risulteranno uno strumento essenziale per rilevare i progressi e gli avanzamenti nell'implementazione e monitorare il perseguimento degli obiettivi.

Se, per esempio, l'organizzazione ha stabilito che un determinato obiettivo specifico preveda 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.

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.

**Un indicatore permetterà una misurazione precisa soltanto se collegato a un obiettivo specifico con caratteristiche SMART**, ovvero specifico e quantificabile (30%) nel tempo (da giugno 2022 a giugno 2024).

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 lead (nuovi contatti su una piattaforma social), se la misurazione dei lead è rilevabile soltanto dalla dashboard di un software che non è ancora stato installato, ma si prevede di installare, l'ente non è in grado di fare valutazioni prima dell'effettiva implementazione della piattaforma.

Si raccomanda pertanto, laddove possibile, 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.

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

- Indicatori di efficienza gestionale: in questo caso, la parola chiave è «riduzione» e può essere riferita a diversi aspetti fra cui, ad esempio:
  - numero di lavoratori addetti a determinate funzioni;
  - tempo di lavoro dedicato allo svolgimento di mansioni a basso valore aggiunto;
  - numero di errori nello svolgimento di determinate funzioni;
- Indicatori di efficienza nell'offerta del servizio: anche qui la parola chiave è «riduzione», ma il riferimento è volto ad aspetti che sono più strettamente collegati al servizio ricevuto dall'utente finale, quali ad esempio:
  - tempi di attesa;
  - tempo di utilizzo (velocizzazione) di un determinato servizio;
  - numero di "errori" nella fornitura del servizio;
- Indicatori di processo: in questo caso, la parola chiave è «coinvolgimento» e può essere riferita, ad esempio:
  - al numero di lavoratori (coinvolti) nelle attività previste;
  - alla loro funzione e/o al loro ruolo;
  - al numero e al ruolo degli utenti (coinvolti) nel processo di innovazione dei servizi;
  - alla quantità e alla funzione dei dati e di loro sintesi analitiche (report) (coinvolti) nel miglioramento dei processi decisionali;
- Indicatori di innovazione: qui la parola chiave è la «novità» e può essere riferita, ad esempio:
  - agli strumenti software adottati (con indicazione del relativo numero e/o della percentuale di completamento delle "nuove adozioni»);
  - alle competenze acquisite dai lavoratori attraverso attività di formazione, cui si possono specificare il numero di lavoratori, il numero e i tipi di corsi, il numero di ore di formazione;

- ai servizi offerti che ci si propone di attivare, per la prima volta, «sul proprio mercato di riferimento»;
- alle categorie di utenti (numero e tipologie) cui ci si intende rivolgere per la prima volta;
- Indicatori di efficacia: in quest'ultimo caso, le parole chiave sono «sviluppo» e «crescita» e possono essere riferite, per esempio:
  - al numero di utenti;
  - al valore del fatturato;
  - al numero di donatori;
  - all'ammontare delle donazioni;
  - al numero di volontari;
  - al numero di contatti raggiunti dalle attività di comunicazione;
  - al numero di lavoratori soddisfatti (o al loro livello medio di soddisfazione);
  - al numero di utenti soddisfatti (o del loro livello medio di soddisfazione).

Si propone qui di seguito un possibile strumento per la definizione dei KPI. Si chiede di utilizzare tante tabelle quanti sono gli obiettivi specifici, in quanto a ciascun obiettivo specifico corrisponderanno uno o più KPI.

Obiettivo Strategico	...								
Obiettivo specifico 1	KPI	Tipologia	Obiettivo/Target	Baseline	T1	T2	T3	T4	Fonte di verifica
	...								
	...								
	...								
Obiettivo specifico 2	KPI	Tipologia	Obiettivo/Target	Baseline	T1	T2			Fonte di verifica
	...								
	...								
	...								

Figura 15 Modello di tabella per la misurazione dei KPI

Si esplicita la legenda delle voci indicate in tabella:

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

**In questa fase sarà necessario soltanto inserire le voci di obiettivo strategico, obiettivo specifico, KPI, tipologia e:**

- **la baseline**, ovvero il dato alla situazione iniziale, utile a rilevare lo stato di partenza (As-is);

- **target da intendersi come valore atteso.** Per gli enti che prevedano un Piano strategico di sviluppo di 24 mesi sarà corrispondetene al dato T4. Per gli enti che prevedano un Piano strategico 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 intermedie, in quanto esse dovranno essere compilate solo quando sarà già operativo il progetto esecutivo e l'ente, in fase di implementazione, sarà chiamato a rilevare i dati semestralmente, per monitorare lo stato avanzamento lavori effettivo.

*A titolo esemplificativo, si propone un esempio semplificato declinato sul caso d'uso in esame:*

<b>Obiettivo Strategico</b>							
<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>							
<b>Obiettivo specifico 1</b>	<b>KPI</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Obiettivo/Target</b>	<b>Baseline</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>Fonte di verifica</b>
<i>Ridurre, entro giugno 2023, il personale dedicato ai piani di lavoro e alla turnazione dello staff da 4 unità a 2 unità;</i>	N personale dedicato	Gestionale	2	4			-
	Ore di lavoro settimanali	Gestionale	40	80			Timesheet
	Percentuale stato di implementazione piattaforma ERP	Innovazione	100%	0%			Report semestrali SAL concordati con fornitore
<b>Obiettivo specifico 2</b>	<b>KPI</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Obiettivo/Target</b>	<b>Baseline</b>	<b>Dati T1</b>	<b>Dati T2</b>	<b>Fonte di verifica</b>
	...						
	...						
	...						

Figura 16 Esempio di individuazione dei KPI

## 5. Uno schema di sintesi

A completamento del documento, si propone di seguito uno schema del piano di sviluppo 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.

## 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)

## 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....

## IMPATTO SUGLI STAKEHOLDER

**Obiettivo specifico:** 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)

### Stakeholder:

**Comunità territoriali:** Comune di Torino e Comune di Novara

**Partner e Istituzioni:** Centri per l'impiego e ASL di pertinenza

**Beneficiari finali:** 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.

### Principali ricadute (positive e negative): benefici, ruolo, coinvolgimento

- 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

### Eventuali misure di mitigazione delle ricadute negative:

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

## SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Attraverso l'implementazione di una piattaforma CRM e l'attivazione di campagne di marketing automation riferite all'obiettivo specifico 2.1, si stima un aumento del 30% del numero dei donatori nell'arco dei 18 mesi, con potenziale incremento delle nuove entrate del 15% alla voce fundraising a partire da giugno 2024 e per i successivi esercizi.

Attraverso l'implementazione di una piattaforma ERP, in grado di ridurre le ore dello staff dedicate alla pianificazione dei turni, si prevede di liberare almeno due risorse da allocare su servizi a valore aggiunto (gestione dei servizi dedicati all'inserimento e/o reinserimento nel mondo del lavoro) garantendo un'aumentata qualità del servizio e un efficientamento dei processi gestionali.

Entrambi gli interventi di digitalizzazione previsti consentono all'ente di posizionarsi strategicamente rispetto alla priorità programmatica della Transizione Digitale prevista dalle politiche europee e dalla programmazione del PNRR con un conseguente e incrementato livello di competitività nell'accesso ai fondi messi a disposizione dal Piano stesso. L'ente prevede pertanto di partecipare alle prossime linee di intervento del PNRR sui seguenti Bandi:

- Bando XXX
- Bando YYY
- Bando ZZZ

## 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