

Documento redatto in collaborazione con



## BANDO EVOLUZIONI 2024



# evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

### LINEE GUIDA 1. ANALISI ORGANIZZATIVA

## Indice

<b>Indice</b> .....	2
<b>1. Obiettivo e output delle presenti Linee Guida</b> .....	3
<b>2. L'analisi organizzativa: cos'è e a cosa serve</b> .....	3
<b>3. Analisi dell'As-is</b> .....	4
<b>3.1 Ambito gestionale</b> .....	4
<b>3.2 Ambito organizzativo</b> .....	4
<b>3.3 Ambito informativo</b> .....	5
<b>3.4 Ambito relazionale e analisi dei bisogni</b> .....	5
<b>3.5 Ambito economico</b> .....	6
<b>4. Definizione del To-be</b> .....	7
<b>5. Gap Analysis</b> .....	7

## 1. Obiettivo e output delle presenti Linee Guida

Il presente documento rappresenta Le Linee guida rivolte agli enti ammessi alla fase 2 del bando Evoluzioni per l'attuazione dell'**analisi organizzativa**, funzionale a mappare lo stato dell'arte della propria struttura e dei suoi processi nella prospettiva di adottare una roadmap digitale. Nell'ambito di questa analisi, gli Enti sono chiamati a produrre la mappatura dei principali processi di lavoro e delle principali funzioni, dove richiamare la propria attenzione. Si raccomanda di scegliere con attenzione i processi da mappare, individuando quelli più significativi, e di utilizzare forme grafiche per concettualizzare i flussi di lavoro presi in esame.

Il documento mette a disposizione le informazioni utili per l'impostazione dell'impianto di analisi, da ritenersi quali indicazioni di massima, consentendo all'Ente di adottare gli strumenti che esso considera più allineati alle proprie specificità, accompagnato dall'innovation advisor scelto.

**Si richiede agli enti di restituire gli esiti di questo percorso di analisi con un documento in formato pdf che illustri compiutamente e dettagliatamente gli elementi richiesti dalle Linee guida.**

In quanto alla forma, oltre agli elementi testuali è richiesto di rendere i contenuti e le informazioni più rilevanti attraverso tabelle, grafici e schemi, facendo emergere quanto emerso nelle tre fasi (as-is, to-be e gap analysis) e nei cinque ambiti presi in considerazione.

## 2. L'analisi organizzativa: cos'è e a cosa serve

L'analisi organizzativa consiste nella realizzazione di una fotografia approfondita delle principali funzioni, della struttura e dei processi di lavoro dell'ente in cui si opera: in letteratura è definita come il processo diagnostico dei meccanismi di funzionamento e del sistema di relazioni che governano un'organizzazione. Il fine dell'analisi, in questa sede, è far emergere dettagli sulle funzioni, competenze, dotazioni e capacità, che costituiscono la base per adottare la roadmap per lo sviluppo digitale.

Nel caso dell'ente di secondo livello, l'analisi dovrà comprendere in modo generale anche la relazione con le proprie associate.

Come illustrato nella Fig. 1, l'analisi organizzativa è costituita da tre fasi principali, la rilevazione *As-is*, la definizione *To-be* e la *Gap Analysis*.



### 3. Analisi dell'As-is

Il primo passo consiste nell'analisi dell'As-is, che descrive la **situazione attuale dell'organizzazione**, concentrandosi sui principali processi, mettendo in evidenza quelli che saranno inclusi nel Piano di innovazione pluriennale. Per processi si intendono sia quelli funzionali, quali i processi amministrativi e gestionali interni come la gestione delle risorse umane e la comunicazione, sia quelli direttamente collegati all'erogazione dei servizi destinati ai beneficiari (si pone l'esempio, dei processi di vendita di prodotti, dell'assistenza e la cura, ecc.) e dei beni prodotti.

Questa fase preliminare consente di scattare una vera e propria fotografia dell'Ente con il duplice obiettivo di:

- a) rilevare lo stato di efficienza ed efficacia dell'organizzazione e mappare le aree coinvolte nel percorso di digitalizzazione;
- b) portare alla luce le eventuali criticità riconducibili ai processi di lavoro e le conseguenti potenzialità di sviluppo, per la definizione degli interventi progettati sui bisogni individuati.

Di fatto, occorre che il risultato finale contenga tutte le informazioni funzionali alla mappatura 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.

#### 3.1 Ambito gestionale

Il processo di analisi dell'ambito gestionale si basa sulla **mappatura dei principali processi della struttura**, ovvero il flusso procedurale o delle attività, fasi e operazioni collegate tra loro e consequenziali, includendo anche i processi più pertinenti rispetto alla strategia di trasformazione.

La mappatura di un processo potrà contenere le seguenti informazioni:

- il nome del processo che si sta analizzando
- la descrizione sintetica del processo che si sta analizzando
- la finalità del processo
- l'elenco delle attività, ordinate in sequenza, che portano al raggiungimento dello scopo o dell'output
- strumenti gestionali e dotazioni tecnologiche impiegate nel processo, specificando se ci si avvale di tecnologie emergenti
- se pertinente, la descrizione degli aspetti di efficientamento ambientale relativi a quel processo
- il personale coinvolto nel processo con relativa mansione e/o totale numero di persone coinvolte nel processo
- il costo complessivo del processo

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

#### 3.2 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.**

Per la mappatura delle risorse umane occorre rilevare le seguenti informazioni:

- i diversi ruoli presenti nell'organizzazione (es: dirigente/responsabile, educatore, psicologo, esperto verticale sul settore di operatività, impiegato amministrativo, assistente tecnico);
- il numero di persone che ricoprono ogni ruolo;
- la descrizione della mansione prevista per ogni ruolo;
- le competenze possedute per ogni ruolo, specificando il livello di competenza posseduta sui temi del digitale e della sostenibilità ambientale per ruoli specifici o trasversalmente;
- i processi nei quali ogni ruolo è impiegato.

Questa rilevazione sarà molto utile per acquisire conoscenza sullo stato dell'arte e avviare i primi ragionamenti sull'adeguatezza delle competenze, sull'assegnazione dei ruoli e sull'organizzazione interna.

### 3.3 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;**
- **informazioni su aspetti relativi alla sostenibilità ambientale delle tecnologie in uso;**
- **gestione e valorizzazione dei dati: fonti, modalità di raccolta, archiviazione, protezione, analisi e utilizzo (es: comunicazione, marketing, ecc).**

Le informazioni interessanti da rilevare sono:

- i software/hardware attualmente in uso;
- le funzionalità attivate e per cosa viene utilizzato;
- la presenza di abbonamento/licenza annuale, licenza in modalità SaaS, ecc;
- il budget annuale allocato per utilizzo delle licenze Software (se presenti).

Ciascuna organizzazione potrà integrare le informazioni con altre voci ritenute opportune.

### 3.4 Ambito relazionale e analisi dei bisogni

Si richiede di **mappare gli utenti/clienti dei servizi erogati e i principali stakeholder dell'Ente e illustrare la relazione e il loro ruolo nella vita dell'organizzazione.**

Si suggerisce quindi di descrivere i seguenti rilevanti elementi:

- come l'ente rileva i bisogni del territorio e la coerenza dei servizi erogati con i bisogni rilevati, specificando se e come sono coperti i bisogni essenziali;
- tipologie di utenti/clienti dei prodotti/servizi (età, genere, livello di istruzione, provenienza geografica, livello di alfabetizzazione digitale in scala di valori, etc.) e come essi sono coinvolti nella vita dell'Ente;
- esiti di eventuali analisi di soddisfazione svolte sugli utenti/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;
- strategie e strumenti di comunicazione: descrizione testuale delle modalità di narrazione della propria mission, come vengono comunicati all'esterno i risultati, come vengono presentati i servizi/prodotti offerti, gli strumenti di comunicazione adottati (campagne marketing, sito web, campagne fundraising, ecc.)

### 3.5 Ambito economico

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

Si suggerisce di partire da un'analisi dei bilanci consuntivi rappresentativi dell'ultimo triennio di esercizio (annualità 2021 – 2022 – 2023) e di quello previsionale dell'anno corrente (anno 2024, con eventuali variazioni in corso d'anno e ipotesi di chiusura). Una valutazione dei dati di bilancio consiste nell'analisi del confronto delle principali voci 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 ricavo;
- indicatore della capacità di auto finanziamento.

Si precisa che, considerata la marcata eterogeneità degli enti del terzo settore, sia per forma giuridica sia per altre caratteristiche, non viene indicata una guida di analisi standardizzata per la sezione economica. Vengono quindi lasciate alla capacità degli enti, accompagnati dagli innovation advisor, l'individuazione e l'analisi di quegli indicatori economici che possono essere rilevanti per la struttura organizzativa stessa.

#### 4. Definizione del To-be

Il *To-be* è il motore del processo di innovazione, è la **visione generale strategica, fondamentale perché al centro dell'identità futura dell'ente, intesa come la situazione futura auspicata e proiettata, dalla quale dipenderà la strategia digitale in quanto funzionale alla visione stessa**, a partire da quanto indicato nel modulo di candidatura in Fase 1 ed eventualmente aggiornato in seguito all'analisi.

Ambizione, creatività, spirito imprenditoriale, libertà d'immaginazione, valori identitari potranno caratterizzare la definizione della visione, a partire dalla quale si muoverà tutto il processo di trasformazione organizzativa e digitale.

**Per identificare la visione strategica potrà essere utile porsi una serie di domande**, di cui si forniscono alcuni esempi:

- quali bisogni del territorio la mia organizzazione può soddisfare in modo nuovo, migliore e/o più efficiente grazie a strumenti e funzionalità digitali (es. nuovi servizi o nuovi prodotti, raggiungimento di nuove fasce di utenza, superamento del digital divide con utenti fragili)?
- quali sono i servizi erogati la cui fruizione da parte dell'utente può essere arricchita e migliorata attraverso strumenti e funzionalità digitali?
- quali elementi dell'organizzazione possono essere migliorati grazie al digitale per aumentare l'impatto atteso e il valore sociale dell'azione dell'ente sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità territoriale (es. rinnovo delle procedure, aumento delle competenze)?
- quali elementi dell'organizzazione 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 elementi dell'organizzazione 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);
- quali competenze possono essere sviluppate all'interno dell'organizzazione, in grado di aumentare la competitività e di favorire un nuovo posizionamento sul mercato e nel settore di riferimento?
- ci sono enti di riferimento/competitor le cui soluzioni sono interessanti e che potrebbero essere di ispirazione per la strategia digitale?

La visione generale strategica dovrà essere articolata in **uno o più obiettivi strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

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

#### 5. Gap Analysis

Si procede dunque a rilevare la distanza che separa la situazione attuale *As-is* con quella a tendere *To-be*: tale passaggio è definito *Gap Analysis* e consiste nella **rilevazione dei bisogni, ovvero dello**

**scostamento tra condizione attuale (as-is) e modello a tendere (to-be). Tale step genererà la definizione delle azioni atte a realizzare la strategia digitale.**

Non necessariamente il confronto porterà a rilevare delle mancanze: esisteranno casi in cui le dotazioni tecnologiche, i processi e il personale dell'organizzazione risulteranno adeguati rispetto alla visione. In altri casi, invece, emergeranno bisogni/gap di natura gestionale, informativa e organizzativa, sui quali sarà necessario lavorare definendo azioni e progetti al centro del piano d'innovazione pluriennale.

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

Anche in questo caso sarà utile porsi una serie di domande che espongano l'Ente a un'attenta analisi dei propri bisogni, declinate nei medesimi livelli mappati nell'As-is:

- **Gestionale:** i processi della mia organizzazione contribuiscono alla realizzazione della visione strategica che ho definito? Sono presenti sovrapposizioni di attività? Ho bisogno di un sistema per il controllo di gestione? Posso migliorare la gestione delle risorse umane?
- **Organizzativo:** dispongo delle risorse interne per la realizzazione del To-be desiderato o dovrò assumere nuove professionalità? È necessario esternalizzare una parte delle azioni per raggiungere gli obiettivi strategici? Il livello di maturità digitale del personale è adeguato? Ho bisogno di un responsabile digitale?
- **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 attuali soluzioni tecnologiche sono già modulari e funzionali a nuovi sviluppi? Devo potenziare la connettività o la rete Wi-Fi? Devo migliorare la raccolta, la gestione e la protezione dei dati?
- **Relazionale:** i miei destinatari finali sono pronti a recepire innovazioni di prodotto e servizio in chiave digitale? I fornitori con i quali mi relaziono abitualmente sono adeguati, e sarebbero pronti a innovazioni digitali? Devo prevedere un rinnovamento della filiera? Posso adottare un modello organizzativo più aperto che coinvolga utenti e comunità nel design dei servizi?
- **Economico:** dispongo delle risorse finanziarie per realizzare gli obiettivi del To-be? Posso far fronte all'eventuale aumento di risorse umane? Sono a conoscenza dei costi di mercato necessari per attuare quanto sto per pianificare?