



Documento redatto in collaborazione con



## BANDO EVOLUZIONI 2024



# evoluzioni

TRANSIZIONE DIGITALE NELL'ECONOMIA SOCIALE

### LINEE GUIDA 0. INTRODUZIONE

## Indice

<b>Indice</b> .....	2
<b>1. Premessa</b> .....	3
<b>2. La transizione digitale nell'economia sociale</b> .....	4
<b>3. La twin transition: la definizione del contesto e i processi di innovazione</b> .....	5
<b>4. Un approccio circolare per la realizzazione di una roadmap di transizione digitale</b> .....	5

## 1. Premessa

Il presente documento rappresenta l'introduzione alle Linee guida del bando Evoluzioni, che illustrano una metodologia di lavoro e indirizzano gli enti partecipanti alla fase 2 nella progettazione della propria roadmap di transizione digitale e nell'elaborazione dei seguenti documenti:

<b>ANALISI ORGANIZZATIVA</b>	Analisi della struttura organizzativa nel suo complesso, dei meccanismi di funzionamento e delle relazioni che la governano.	<b>ASSESSMENT</b>
<b>PIANO DI INNOVAZIONE PLURIENNALE</b>	Documento che, a partire dall'Analisi organizzativa, definisce la strategia digitale dell'ente sul medio-lungo periodo (24-48 mesi).	<b>STRATEGY</b>
<b>PROGETTO ESECUTIVO</b>	Documento volto ad attivare e rendere operativo il piano d'innovazione e alla messa a punto di tutte le sue componenti (12-18 mesi).	<b>EXECUTION</b>

Figura 1. Sintesi dei documenti previsti in fase 2

Il Bando Evoluzioni - Transizione digitale nell'economia sociale, promosso dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione Cariplo con la collaborazione scientifica di Fondazione LINKS, ha la **finalità generale di favorire la progettazione e la realizzazione di strategie e processi di transizione digitale e consolidare la cultura e le competenze dell'innovazione digitale negli enti operanti nell'economia sociale.**

Nello specifico, il bando si prefigge di:

- promuovere la pianificazione strategica attraverso la definizione di un piano pluriennale d'innovazione digitale, integrato nella strategia complessiva dell'ente, che abiliti trasformazioni dell'organizzazione interna (innovazione organizzativa), nuovi modelli di servizio e/o relazioni con l'ambiente esterno (innovazione di prodotti e servizi);
- accompagnare la progettazione esecutiva e l'attuazione dei piani pluriennali di innovazione attraverso lo sviluppo di soluzioni economicamente sostenibili, a basso impatto ambientale e ad alto impatto positivo sui lavoratori e sulla società;
- favorire lo sviluppo della cultura dell'innovazione e l'aumento delle competenze digitali, garantendo un adeguato ingaggio e l'ampia partecipazione di tutti i livelli dell'organizzazione e del proprio ecosistema di riferimento nel processo di trasformazione;
- aumentare l'impatto atteso e il valore sociale dell'azione dell'ente sul benessere degli utenti, dei lavoratori e della comunità territoriale, ampliando la loro capacità di essere leve di sviluppo per il territorio in cui operano e portarvi benefici diffusi e duraturi;
- favorire l'ibridazione di competenze, la comunicazione e la collaborazione tra l'ecosistema dell'economia sociale e quello tecnologico, al fine di amplificare gli effetti della trasformazione verso questi ecosistemi e di costruire modelli condivisi di transizione digitale per l'economia sociale e il terzo settore.

Il Bando si concentra in particolare su **quattro ambiti di transizione digitale**:

- I. Trasformazione digitale dei processi: Innovazione digitale nei processi organizzativi interni e di filiera;

- II. Innovazione di servizio e di prodotto: Soluzioni digitali per i destinatari;
- III. Organizzazione data-driven: i dati per le decisioni strategiche;
- IV. Marketing, comunicazione e fundraising: digitalizzazione dei processi di comunicazione e fundraising.

## 2. La transizione digitale nell'economia sociale

La transizione digitale comporta profondi cambiamenti sia sul fronte della domanda dell'economia sociale, costituita dai bisogni presenti a livello di società dei cittadini e dai beneficiari, sia su quello dell'offerta dei beni e/o servizi erogati e quindi sulla dimensione organizzativa. Rispettivamente, la trasformazione impatta nel primo caso sull'accessibilità ai servizi e nel secondo caso sulla nascita di nuove forme organizzative e nuovi servizi, inducendo le organizzazioni dell'economia sociale a creare nuove relazioni con le comunità di riferimento.

Attraverso questa prospettiva, gli enti sono chiamati ad agganciare i processi di trasformazione della rivoluzione tecnologica al fine di dotarsi di strumenti e pratiche capaci di rendere gli enti maggiormente resilienti rispetto agli shock esterni e di aggiungere nuove letture con cui affrontare le sfide sociali contemporanee.

Con riferimento ai quattro ambiti del bando:

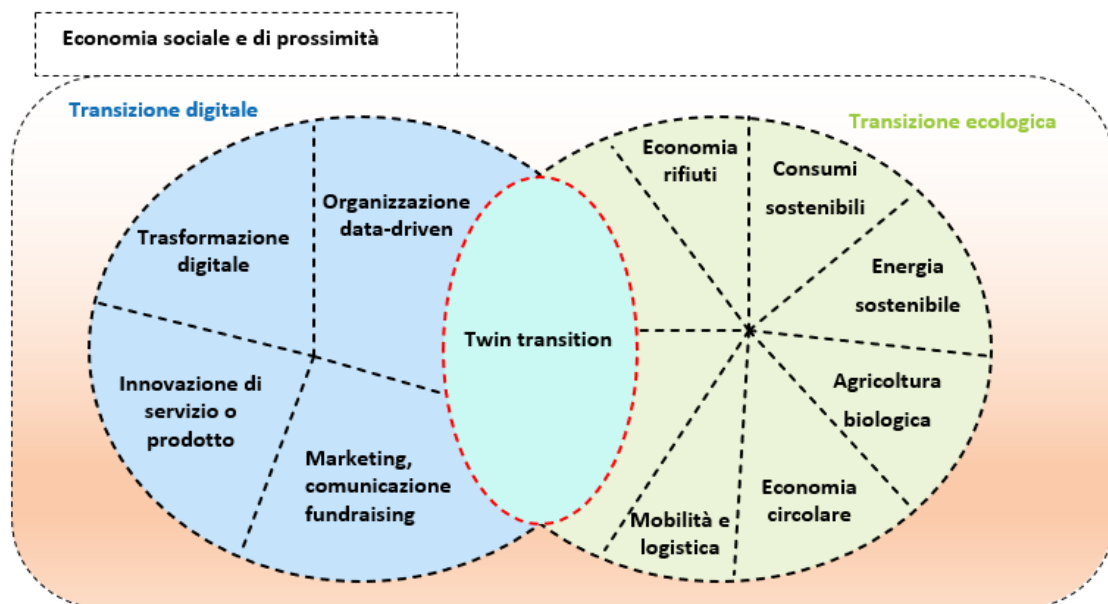
- Il primo riguarda la trasformazione digitale dei processi e ha a che fare principalmente con l'innovazione digitale dei processi organizzativi interni e di filiera. Ciò comporta l'adozione di nuovi modelli organizzativi, secondo il principio guida dell'efficientamento, a partire dall'organizzazione del flusso delle informazioni, di carattere gestionale, amministrativo, e decisionale. A sua volta, l'efficientamento migliora la capacità di risposta alla domanda sociale e incrementa la capacità di resilienza organizzativa rispetto a shock esterni.
- Il secondo riguarda l'innovazione di servizio e di prodotto, mirata alla creazione di un diretto impatto sociale sui beneficiari dei servizi offerti dall'Ente, agendo quindi sulla qualità, sull'accessibilità e sull'inclusività. Tale progettazione ha il fine di migliorare le ricadute finali sui destinatari dei servizi, donatori, volontari e altri stakeholder.
- Il terzo riguarda l'organizzazione data-driven, che vede il sostegno della filiera del dato, dalla sua creazione all'interoperabilità delle banche dati, con il fine di promuovere maggiore consapevolezza decisionale e strategica nelle organizzazioni. La produzione di dati, e soprattutto la loro elaborazione e analisi, costituiscono delle attività critiche all'interno delle organizzazioni dell'economia sociale, in quanto il loro utilizzo consente non solo di migliorare la capacità programmatica e organizzativa ma anche di incrementare, ad esempio, la trasparenza civica dell'economia sociale.
- Il quarto riguarda il marketing, la comunicazione e il fundraising, con specifico riferimento alla digitalizzazione dei processi di comunicazione e di raccolta fondi. Lo sviluppo del marketing strategico, orientato ai processi di co-creazione e a nuove forme di engagement, si pone l'obiettivo di favorire la generazione di valore condiviso tra cittadini ed ente. Questo

può avvenire attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento reciproco, che possono essere supportate, mediate e facilitate dalle tecnologie digitali.

### 3. La twin transition: la definizione del contesto e i processi di innovazione

La **twin transition** è definita dalla Commissione Europea come *la mutua influenza tra la transizione digitale e la transizione ecologica, contemplate in modo integrato per rispondere alla complessità delle sfide contemporanee*. La twin transition rappresenta quindi l'intersezione concettuale tra le due transizioni ed è pertanto relativa a quell'ambito in cui la tecnologia e la digitalizzazione possono meglio gestire le ricadute in termini di sostenibilità ambientale.

La Figura 2 illustra gli ambiti delle di queste transizioni attraverso due insiemi: nel primo sono riconoscibili i quattro ambiti della transizione digitale; il secondo contiene le filiere afferenti alla transizione ecologica, declinata nella strategia industriale europea e affini a contesti produttivi o di servizio dell'economia sociale.



Fonte: Elaborazioni LINKS da World Economic Forum (2022)

Figura 2. Definizione concettuale di twin transition

L'intersezione tra i due insiemi, identificata con la twin transition, si concentra sulle capacità delle tecnologie digitali nell'abilitare processi di innovazione per la lotta al cambiamento climatico e alla gestione della transizione ecologica. Sostanzialmente, la twin transition identifica due processi specifici:

- (i) la riorganizzazione (in senso green) dei processi produttivi e quindi dell'impiego delle tecnologie digitali;
- (ii) l'utilizzo della tecnologia digitale per promuovere un maggiore impatto sulla sostenibilità ambientale.

### 4. Un approccio circolare per la realizzazione di una roadmap di transizione digitale

La transizione digitale richiede un approccio flessibile, in grado di adottare continue azioni di affinamento affinché il sistema operi in modo ottimale. Infatti, i processi di trasformazione di carattere tecnologico implicano una notevole capacità adattiva da parte delle organizzazioni dell'economia sociale sia per rispondere alle evoluzioni del mercato, sia per intercettare l'evoluzione della domanda. Per tali motivi, una roadmap di innovazione richiede di essere progettata prevedendo una certa flessibilità e una risposta veloce di intervento, nel caso in cui ci si trovi nella condizione di dover apportare delle modifiche adattive in corso d'opera.

Questo suggerisce, nella fase di progettazione, di privilegiare soluzioni modulari e scalabili e di adottare un approccio che, per passaggi, individui gli obiettivi e contestualmente preveda la possibilità di intervenire on-going (in itinere) con misure correttive, qualora gli obiettivi risultino troppo distanti o le soluzioni scelte non più adatte a soddisfarli.

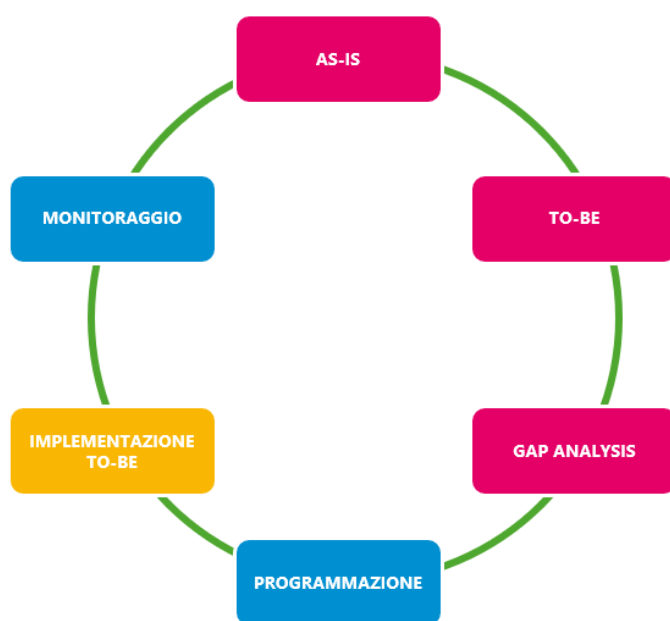


Figura 3. Approccio metodologico: modello circolare

Una roadmap di transizione digitale poggia su una metodologia basata su un approccio circolare e organizzata in sei passaggi (Figura 3):

1. *As-is*: fotografia del sistema entro il quale si opera, attraverso una mappatura dei processi e degli asset dell'ente coinvolte nel percorso di digitalizzazione, con riferimento alle principali dimensioni organizzative
2. *To-be*: definizione della strategia digitale e degli obiettivi strategici
3. *Gap analysis*: identificazione dei gap (divari) da colmare tra la situazione attuale e il modello organizzativo cui tendere
4. Programmazione: definizione dei progetti e delle azioni dell'ente che saranno abilitati grazie alla transizione digitale
5. Implementazione del to be: attivazione e messa a terra della strategia digitale
6. Monitoraggio: rilevazione delle ricadute della strategia digitale attraverso l'identificazione di Key Performance Indicator

Nella definizione dei documenti richiesti per guidare l'adozione di una roadmap di sviluppo digitale

(Figura 4) si identificano diverse fasi. In primo luogo, i passaggi della (1) rilevazione *As-is*, del (2) *To-be* e della (3) *Gap analysis*, sono parte del documento di Analisi organizzativa. Il Piano di Innovazione Pluriennale riprende ed espone il *To-be* (2), comprende il passaggio (4) programmazione, che definisce la strategia digitale e pianifica i progetti e le azioni per il perseguimento degli obiettivi e include infine l'attività di monitoraggio (5), volto a ottenere informazioni su ricadute e impatto della strategia digitale. Infine, l'attivazione del *To-be* (6) attiene al Progetto Esecutivo, ovvero al documento che servirà ad attivare e mettere a terra la strategia digitale contenuta nel Piano d'innovazione pluriennale.

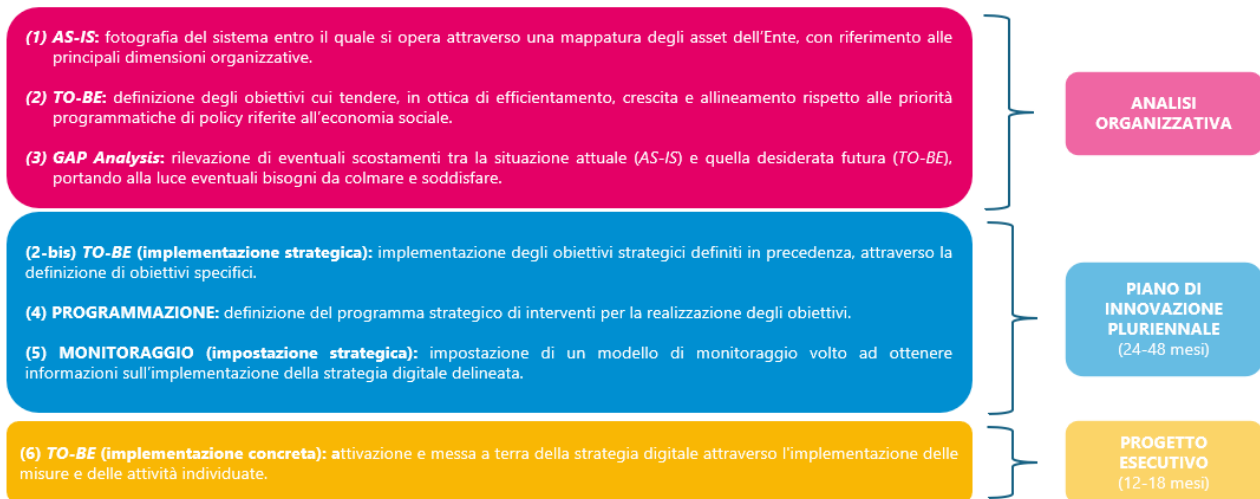


Figura 4. Illustrazione dei passaggi del modello circolare e relativi documenti