

Modulo II. Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civico" il mio IIS?

CORSO RAPIDO



www.riloop.eu

[FB: www.facebook.com/RILOOP](https://www.facebook.com/RILOOP)

[Twitter: www.twitter.com/ri_loop](https://www.twitter.com/ri_loop)

[LinkedIn: www.linkedin.com/company/r-i-loop](https://www.linkedin.com/company/r-i-loop)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Coordinatore

Università di Beira Interior (PT)



Partner

Università Politecnica di Madrid (ES)



<http://www.upm.es>

INOVA+ - Servizi di innovazione (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Università Johannes Gutenberg di Magonza (D)



<https://www.uni-mainz.de/eng/>

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute. Progetto n. 2020-1-PT01-KA203-078366

PANORAMICA DEL CORSO

Modulo I. Loop R&I e università civiche

- Cos'è il Loop R&I e come può aiutare gli IIS?
- Concetti chiave: Che cos'è l'"Università Civica"?
- Casi di studio/buone pratiche di Università Civiche

Modulo II. Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civico" il mio IIS?

- Presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso
- Come eseguire l'autovalutazione: Diagnosi strategica
 - I. Sviluppo della strategia (matrice TOWS)
 - II. Sviluppo del modello di business (3XL Canvas)
 - III. Autovalutazione RE-ACT (complementare)
- Come dare seguito all'autovalutazione: Convalida
 - I. Priorizzazione della strategia (analisi della catena del valore)
 - II. Esecuzione della strategia (Piramide degli obiettivi)
 - III. Benchmark LOOP R&I (complementare)

Modulo III. Coinvolgere e misurare l'impatto

- Promuovere il coinvolgimento e la partecipazione degli stakeholder: eventi di co-creazione, comunicazione della scienza e della ricerca, coinvolgimento sociale nella ricerca.
- Analisi d'impatto: Canvas d'impatto del ciclo R&I



CONTENUTI

- **Presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso**
- **Come eseguire l'autovalutazione: Diagnosi strategica**
 - I. Sviluppo della strategia (matrice TOWS)
 - II. Sviluppo del modello di business (3XL Canvas)
 - III. Benchmark LOOP R&I (complementare)
- **Come dare seguito all'autovalutazione: Convalida**
 - I. Priorizzazione della strategia (analisi della catena del valore)
 - II. Esecuzione della strategia (Piramide degli obiettivi)

MODULO II

Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civico" il mio IIS?

1. Presentazione dell'autovalutazione nel suo complesso



Obiettivi/Risultati dell'apprendimento

- 🎯 Comprendere il concetto e la metodologia proposti dal progetto R&I Loop per gli istituti di istruzione superiore per valutare e (ri)pensare le loro strategie con l'obiettivo di diventare più civici.
- 🎯 Capire come gli strumenti proposti da R&I Loop possano aiutare gli IIS nel loro percorso verso un'università più civica.



Potenziare la specializzazione intelligente e diventare università civiche

Un processo attraverso il quale gli IIS devono:

- 🌐 **Ripensare il** loro ruolo e le loro responsabilità al di là della comunità accademica;
- 🌐 Promuovere la **trasformazione istituzionale**;
- 🌐 **Dialogo** con i diversi nodi della quintupla elica, ovvero con altri IIS, l'industria, le autorità pubbliche e i cittadini;
- 🌐 Migliorare l'**impegno pubblico** nella ricerca e nell'innovazione responsabile;
- 🌐 Favorire una più ampia **accettazione** dei risultati della ricerca;

R&ILOOP fornisce metodologie su cui le università possono fare affidamento durante questo processo per:

- 🎯 Identificare le esigenze e gli interessi dei propri stakeholder (regioni, aziende e cittadini);
- 🎯 Stabilire le priorità di ricerca in base alle strategie universitarie civiche di specializzazione intelligente e ai risultati dei processi di consultazione/negoziazione/partecipazione che coinvolgono gli attori interessati;
- 🎯 Promuovere l'impegno pubblico e l'intervento aperto della società nelle attività di ricerca;
- 🎯 Progettare e implementare una linea d'azione per trasformare l'istituzione e ridisegnare la ricerca e l'innovazione secondo tre pilastri principali:
 - ✓ (I) Innovazione;
 - ✓ (II) Governance; e
 - ✓ (III) Sostenibilità;
- 🎯 Migliorare la diffusione e l'impatto delle attività e dei risultati della ricerca a diversi livelli, compresa la crescita economica locale/regionale.



L'obiettivo dell'autovalutazione è **valutare** il livello di **maturità al punto iniziale** del processo.



L'obiettivo successivo è quello di **definire** gli **obiettivi** che l'organizzazione perseguirà e le **strategie** che seguirà **per raggiungerli**.



Trasformazione efficace nell'IIS, generando **compromessi di governance** e **impegno a livello istituzionale**.



Autovalutazione + attività successive



Il percorso di R&ILOOP HEI verso un'università più civica

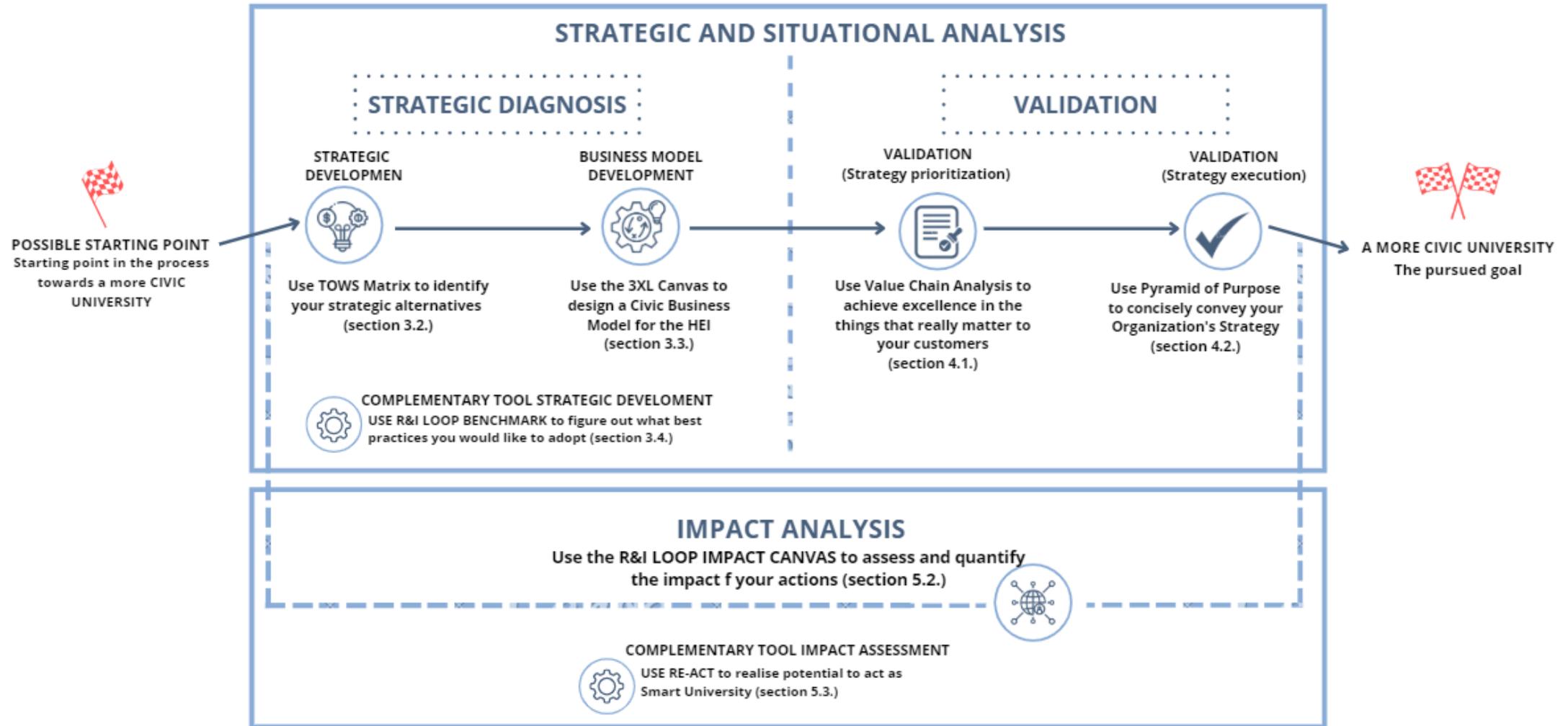
L'autovalutazione e le attività successive fanno parte del processo di auto-miglioramento dell'IIS verso università di apprendimento più civiche, collegate alle loro comunità.

Per diventare **università civiche**, gli IIS devono:

- Incorporare l'impegno sociale in tutta l'istituzione;
- Creare opportunità di collaborazione tra ricerca, studenti, imprese e istituzioni pubbliche;
- Rendere la sua governance improntata alla sostenibilità e all'innovazione;
- Promuovere l'impegno a livello istituzionale con la città e la regione a cui appartiene l'IIS;
- Scalare le operazioni a una dimensione globale, pur rimanendo radicati nella propria identità locale.



The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



Fasi principali

-  Analizzare i risultati dell'autovalutazione e del follow-up
-  Gestire i risultati dell'autovalutazione
-  Stabilire gli obiettivi del cambiamento
-  Pianificare e attuare azioni di follow-up
-  Definire le priorità dei piani d'azione
-  Eseguire i piani
-  Valutare l'impatto delle azioni intraprese dall'università e i risultati raggiunti.

Attività di implementazione e strumenti di supporto

Ogni IIS che voglia implementare il metodo R&I LOOP è incoraggiato a seguire queste linee guida e a utilizzare questi modelli insieme agli altri elementi del toolkit, disponibili nella Guida per gli utenti:

-  **Costituzione di un gruppo di lavoro** (Allegato A2)
-  **Formazione** (Allegato A3)
-  **Valutazione dell'IIS** (Allegato A4)
-  **Realizzazione di eventi** (Allegato A5)
-  **Canvas d'impatto del ciclo R&I** (Allegato A6)



MODULO II

Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civica" la mia HEI?

2. Come eseguire l'autovalutazione: Diagnosi strategica

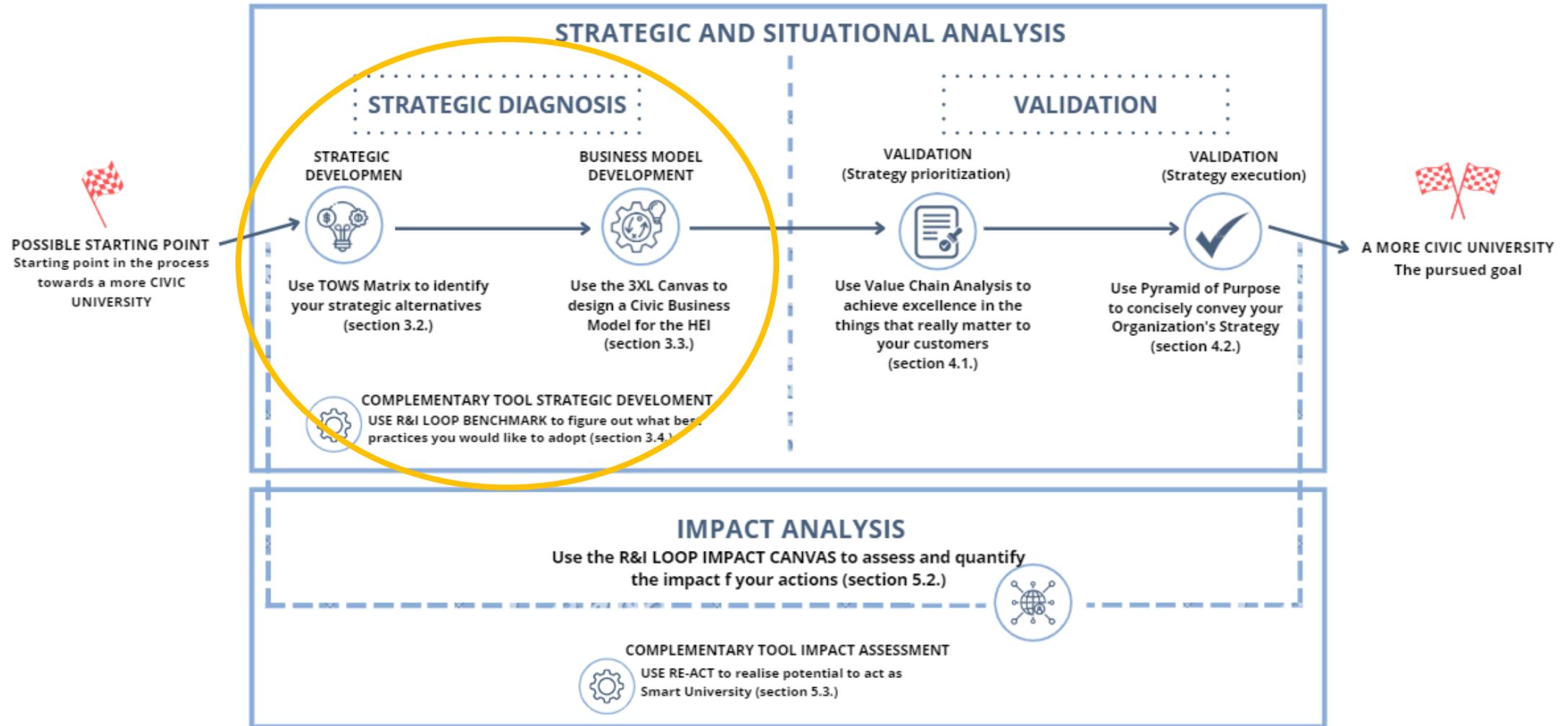
- Sviluppo della strategia: Analisi Swot e matrice Tows
- Sviluppo del modello di business 3xl Canvas
- Benchmark LOOP R&I (complementare)

Obiettivi/Risultati dell'apprendimento

- 🌐 Conoscere gli strumenti che possono supportare gli IIS nell'esecuzione di una diagnosi strategica e nell'identificazione di alternative strategiche.
- 🌐 Eseguire un'analisi SWOT e sviluppare una matrice TOWS come supporto per lo sviluppo della strategia degli IIS.



The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



Analisi SWOT e matrice TOWS

Strumenti per l'identificazione di alternative strategiche per gli IIS

Una volta definito l'obiettivo da raggiungere, il passo successivo è quello di sviluppare le opzioni strategiche che possono essere implementate.



1

Analisi SWOT

Sviluppare un'analisi
della situazione

2

Matrice TOWS

Sviluppare una serie di
alternative strategiche
conducendo un'analisi esterna-
interna.

Analisi SWOT e matrice TOWS

Una tecnica che può essere utilizzata per comprendere i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce che dobbiamo affrontare per raggiungere un obiettivo specifico.

1

Esaminare l'insieme dei fattori esterni



Minacce (-) e opportunità (+)

2

Esaminare l'insieme dei fattori interni



Punti di debolezza (-) e punti di forza (+)

Vantaggi:

- Comprendere meglio le minacce esterne e le aree di debolezza.
- Individuare rapidamente le opportunità che siamo effettivamente ben posizionati per sfruttare.
- Intervenire per gestire quelli che altrimenti non sarebbero stati evidenti.

Analisi SWOT e matrice TOWS

Minacce:

Qui esaminiamo quali cambiamenti nell'ambiente esterno potrebbero

Punti deboli:

Le debolezze sono ovviamente l'opposto dei punti di forza, o anche solo l'assenza di punti di forza in particolari aree.

Opportunità:

Esaminando l'ambiente esterno si possono individuare nuove opportunità. Un altro modo di affrontare la questione è quello di esaminare i punti di forza già acquisiti e determinare se qualcuno di essi possa trasformarsi in opportunità.

Punti di forza:

Per punti di forza intendiamo le risorse, i prodotti e le capacità disponibili che consentono di ottenere un vantaggio competitivo.

Analisi SWOT e matrice TOWS

Utilizzo dello strumento

Fase 1: Un modello per condurre l'analisi SWOT è incluso nel primo foglio di lavoro dell'allegato A4.1 della Guida all'uso del Toolbox per la creazione e la crescita, dove dovrete annotare i vostri risultati nell'apposito spazio.

Threats What threats could harm you? What is your competition doing? What threats do your weaknesses expose you to?	Opportunities What opportunities are open to you? What trends could you take advantage of? How can you turn your strengths into opportunities?
Strengths What do you do well? What unique resources can you draw on? What do others see as your strengths?	Weaknesses What could you improve? Where do you have fewer resources than others? What are others likely to see as weaknesses?

Analisi SWOT e matrice TOWS

Utilizzo dello strumento

Fase 2: Nel secondo foglio di lavoro dell'allegato A4.2 delle opzioni strategiche, copiate i risultati chiave del foglio di lavoro SWOT nell'area prevista (ombreggiata di blu).

		External Opportunities (O)	External Threats (T)
		1. <input type="text"/>	1. <input type="text"/>
		2. <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
		3. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
		4. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
Internal Strengths (S)		SO Maxi-Maxi Strategy	ST Maxi-Mini Strategy
1. <input type="text"/>			
2. <input type="text"/>			
3. <input type="text"/>			
Internal Weaknesses (W)		WO Mini-Maxi Strategy	WT Mini-Mini Strategy
1. <input type="text"/>			
2. <input type="text"/>			
3. <input type="text"/>			
4. <input type="text"/>			

Analisi SWOT e matrice TOWS

Utilizzo dello strumento

Fase 3: Per la strutturazione della matrice TOWS, in ogni combinazione di fattori esterni e interni, considerate come potete utilizzarli per creare opzioni strategiche alternative:

- **SO** - Come potete utilizzare i vostri punti di forza per sfruttare queste opportunità?
- **ST** - Come potete utilizzare i vostri punti di forza per evitare minacce reali e potenziali?
- **WO** - Come potete sfruttare le vostre opportunità per superare le debolezze che avete?
- **WT** - Come potete minimizzare i vostri punti deboli ed evitare le minacce?

	External Opportunities (O)	External Threats (T)
Internal Strengths (S)	1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>
1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	Max-Max (+,+) SO Maxi-Maxi Strategy	Max-Min (+,-) ST Maxi-Mini Strategy
Internal Weaknesses (W)	1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>
1. <input type="text"/> 2. <input type="text"/> 3. <input type="text"/> 4. <input type="text"/>	Min-Max (-,+) WO Mini-Maxi Strategy	Min-Min (-,-) WT Mini-Mini Strategy

Analisi SWOT e matrice TOWS

Utilizzo dello strumento

Nota:

Il quadrante WT - debolezze e minacce - riguarda le strategie difensive. Mettetele in atto per proteggervi dalle perdite, ma non fate affidamento su di esse per creare il successo.

		External Opportunities (O)	External Threats (T)
		1. <input type="text"/>	1. <input type="text"/>
		2. <input type="text"/>	2. <input type="text"/>
		3. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>
		4. <input type="text"/>	4. <input type="text"/>
Internal Strengths (S)	1. <input type="text"/>	Max-Max (+,+) SO Maxi-Maxi Strategy	Max-Min (+,-) ST Maxi-Mini Strategy
2. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>			
Internal Weaknesses (W)	1. <input type="text"/>	Min-Max (-,+) WO Mini-Maxi Strategy	Min-Min (-,-) WT Mini-Mini Strategy
2. <input type="text"/>	3. <input type="text"/>		
4. <input type="text"/>			

Analisi SWOT e matrice TOWS

Utilizzo dello strumento

Passo 4: Valutate le opzioni che avete generato e identificate quelle che offrono i maggiori benefici e che realizzano al meglio la missione e la visione della vostra organizzazione.

- L'analisi SWOT e la matrice TOWS sono strumenti relativamente semplici per generare opzioni strategiche.
- Vi permettono di valutare in modo intelligente il modo migliore per proteggervi dalle minacce e sfruttare le opportunità.
- Permette di minimizzare l'impatto dei punti deboli e di capitalizzare i punti di forza.

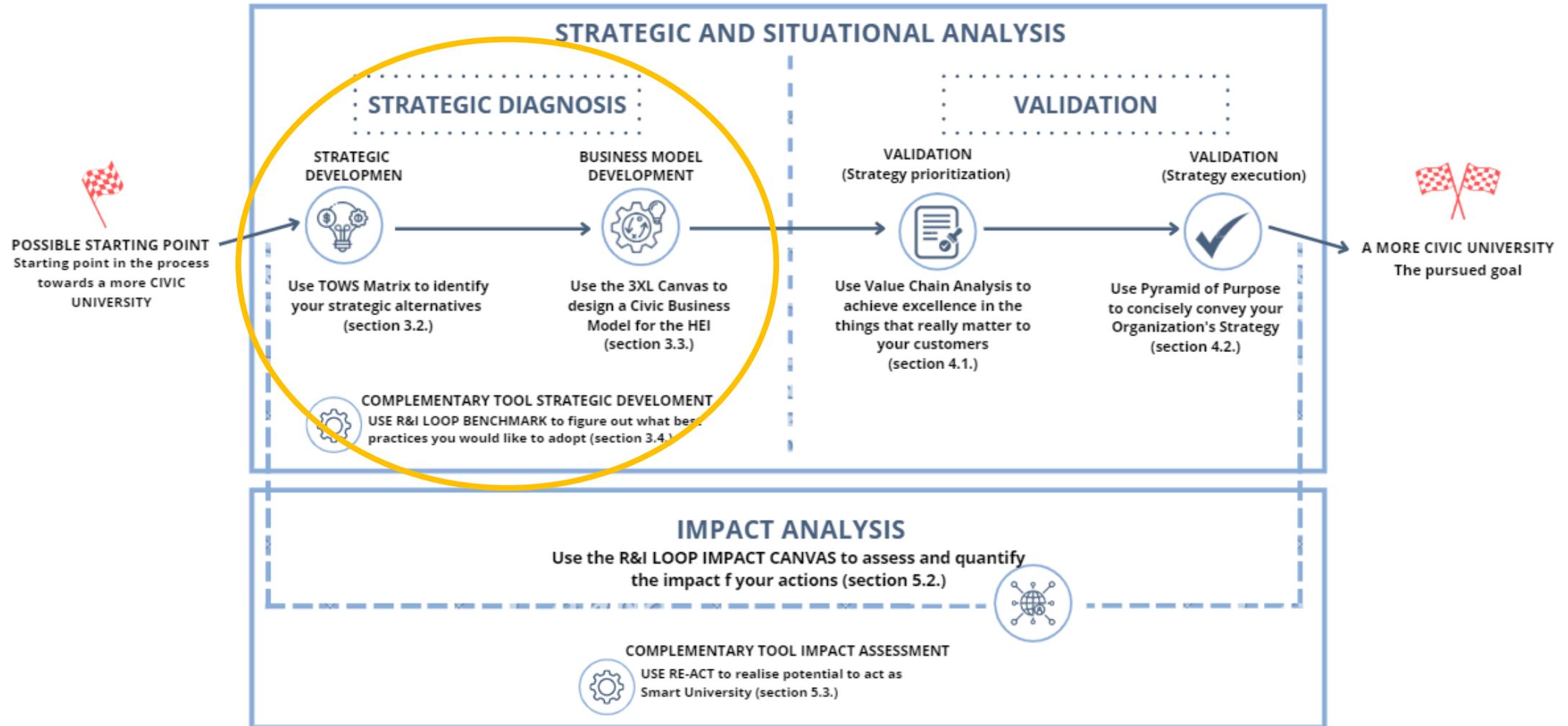
Punti chiave:

Obiettivi/Risultati dell'apprendimento

- 🎯 Comprendere che cos'è il triple layer Canvas e come può essere applicato agli istituti di istruzione superiore.
- 🎯 Progettare un modello di business per l'IIS completando il livello economico, ambientale e sociale del triple layer Canvas.



The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



Canvas 3XL

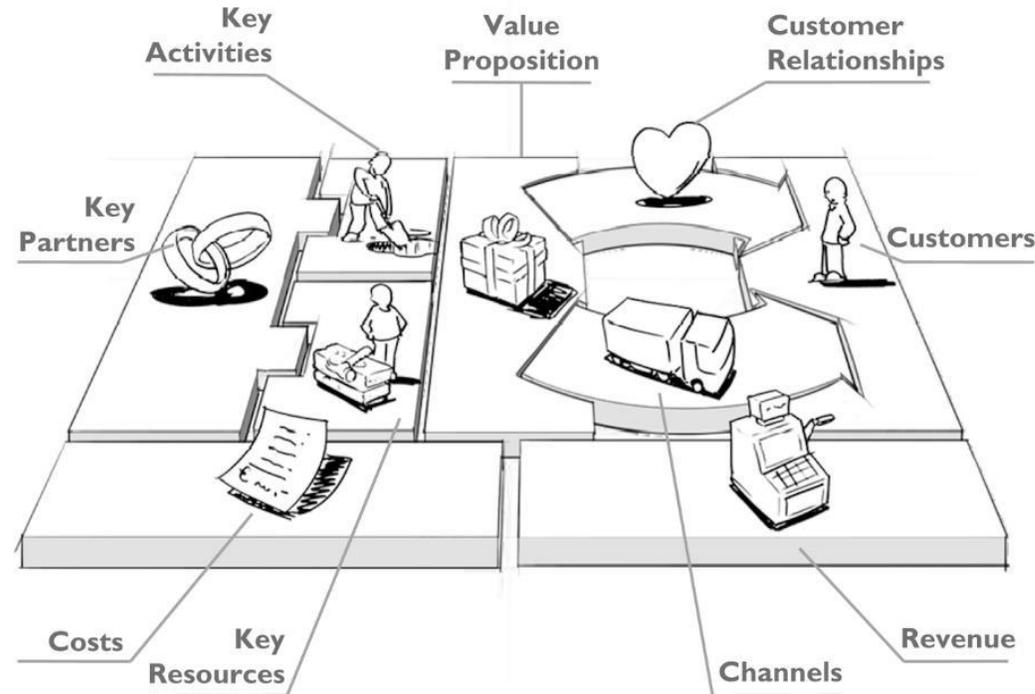
▶ Progettare un modello di business per il vostro IIS

- Strutturazione del modello aziendale: Definizioni
- 9 componenti del modello di business
- Canvas a triplo livello (3XL)
 - Livello economico
 - Livello ambientale
 - Livello sociale

Canvas 3XL

Strutturazione del modello aziendale: Definizioni

Il modello di business comprende il valore che un'organizzazione ha da offrire ai propri clienti, nonché le risorse, il capitale sociale/relazionale e i partner necessari per creare, commercializzare e distribuire la proposta di valore associata, con l'obiettivo di generare flussi di reddito redditizi e sostenibili (Osterwalder, 2004).



Il modello di business deve essere incentrato sui clienti

Fonte: Osterwalder & Pigneur (2011)

Canvas 3XL

9 componenti del modello di business
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

1. Clienti: Segmenti del mercato rilevante

- 🎯 Per chi stiamo generando valore?
- 🎯 I segmenti di clientela sono i gruppi di individui/organizzazioni che il progetto imprenditoriale/innovativo/la nuova azienda intende raggiungere. Dobbiamo evidenziare più segmenti in base alle nostre esigenze, ai nostri comportamenti o a qualsiasi altro attributo.
- 🎯 Quando si dispone di un mercato specifico, la proposta di valore può essere meglio adattata alle esigenze specifiche del cliente tipo, che ha preferenze specifiche in termini di prodotti o servizi.

Canvas 3XL

Componenti chiave della progettazione del modello di business
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

2. Relazioni con i clienti

- 🎯 Che tipo di rapporto volete avere con i clienti?
- 🎯 È necessario determinare il tipo di relazione che si vuole avere con i clienti. Dovete anche personificare il rapporto con il cliente secondo le tipologie di interesse: cliente da catturare, da fidelizzare e da incrementare le vendite.

3. Canali

- 🎯 Quali sono i canali di distribuzione, comunicazione e vendita da utilizzare per servire i vostri clienti?
- 🎯 Canali di distribuzione - mezzi utilizzati per fornire la proposta di valore ai clienti - possono essere diretti (es. punti vendita, rivenditori, negozi fisici/proprio/online, ecc.) o indiretti (negozi rivenditori, partnership, ecc.) - Definiti in base all'offerta/tipo di cliente

Canvas 3XL

Componenti chiave della progettazione del modello di business
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

4. I ricavi

- 🎯 Qual è il valore che il cliente è disposto a pagare per la vostra proposta di valore?
- 🎯 Esistono molte modalità per generare ricavi che variano da segmento a segmento (vendita di beni, vendite in base alla quantità consumata, cross selling di beni/servizi, vendite tie-in (uno o più altri beni utilizzati con il bene legante devono essere acquistati anche da quest'ultimo), bundling (le aziende vendono diversi prodotti/servizi insieme come un'unica unità combinata), prezzi di sottoscrizione condizionati loss leader (prezzi di un prodotto inferiori al suo costo di produzione per attirare i clienti o venderne altri), prestito/leasing, affitto a lungo termine, ...).

Canvas 3XL

Componenti chiave della progettazione del modello di business
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

5. Risorse chiave (+capacità nucleari)

- Quali sono le capacità fondamentali/le risorse chiave necessarie per il successo del modello di business?
- I principali asset importanti per il successo del modello di business, classificati in Umani (capitale umano - istruzione/formazione/esperienza), Finanziari (il modello di business richiede credito, mezzi finanziari per acquisire risorse), Tangibili (asset come edifici, veicoli, macchinari, rete di distribuzione, ecc.) e intangibili (diritti di proprietà intellettuale, brevetti, marchi, design, copyright e diritti correlati)

Canvas 3XL

Componenti chiave della progettazione del modello di business
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

6. Partner chiave

- Quali reti di partner sono fondamentali per il successo della nostra proposta di valore?
- Le reti di partner sono fondamentali per i programmi di innovazione aperta, che possono sostenere la riduzione dei costi di transazione, aumentare la condivisione di risorse e servizi, ridurre i costi di acquisizione di nuove risorse e competenze.

7. Attività chiave

- Quali sono le nostre attività chiave per l'esecuzione del modello di business?
- Le attività chiave che consentono di implementare con successo il modello di business possono variare a seconda del valore aggiunto proposto dal progetto e comprendere diverse fasi del processo di fornitura, tra cui la produzione, la distribuzione, il marketing, la garanzia, il post-vendita e la sostituzione.

Canvas 3XL

Componenti chiave della progettazione del modello di business
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

8. Costi

- 🎯 Quali sono i costi più importanti per il modello di business?
- 🎯 È necessario determinare i costi delle risorse e delle attività per l'implementazione del modello di business, al fine di valutare la necessità di innovare tenendo conto della preoccupazione per l'efficienza e la razionalizzazione dei costi.

9. Proposta di valore

- 🎯 Cosa offriamo ai nostri clienti? Stiamo risolvendo i loro problemi? Quali problemi?
- 🎯 La proposta di valore riguarda i prodotti e i servizi offerti per soddisfare un bisogno del cliente, generando valore per un segmento di clientela. Tale valore può derivare da caratteristiche quantitative (prezzo, tempi di consegna, durata della garanzia, etichetta energetica), ... e qualitative (certificazioni, marchi, servizio clienti, post vendita, ecc.).

Canvas a triplo livello (3XL)

Il modello di business deve essere incentrato sui clienti



Dipende dal contesto



- (i) BMC economico**
- (ii) Ciclo di vita ambientale BMC**
- (iii) Interlocutore sociale BMC**

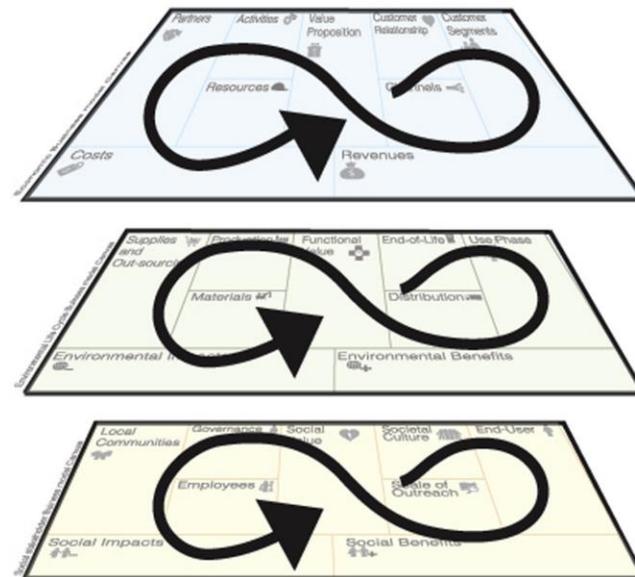
Ogni livello supporta la coerenza orizzontale, ovvero un approccio integrato all'esplorazione dell'impatto economico, ambientale o sociale di un'organizzazione, evidenziando le azioni chiave e le relazioni all'interno dei nove componenti di ciascun livello.

Il modello di business a tre livelli crea due nuove dinamiche: la coerenza orizzontale e verticale.

Canvas a triplo livello (3XL)

Il modello di business a tre livelli crea due nuove dinamiche: la coerenza orizzontale e verticale.

Horizontal coherence

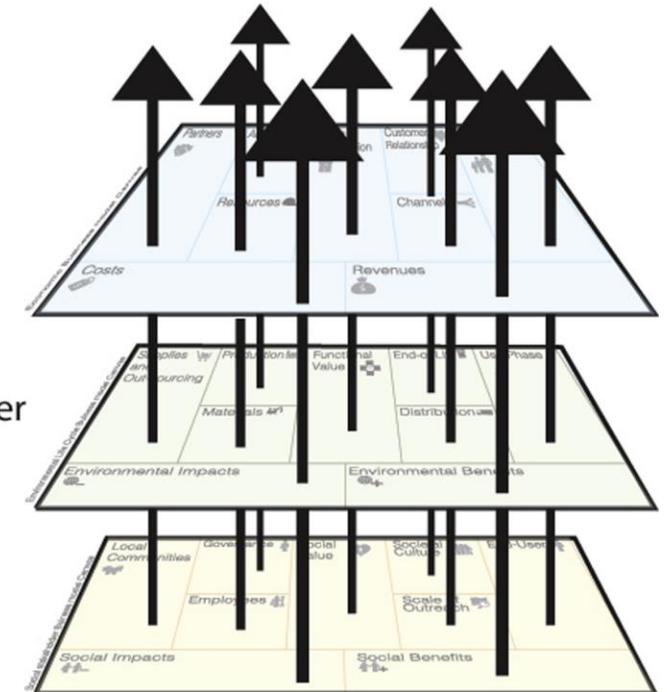


economic layer

environmental layer

social layer

Vertical coherence



Canvas a triplo livello (3XL)

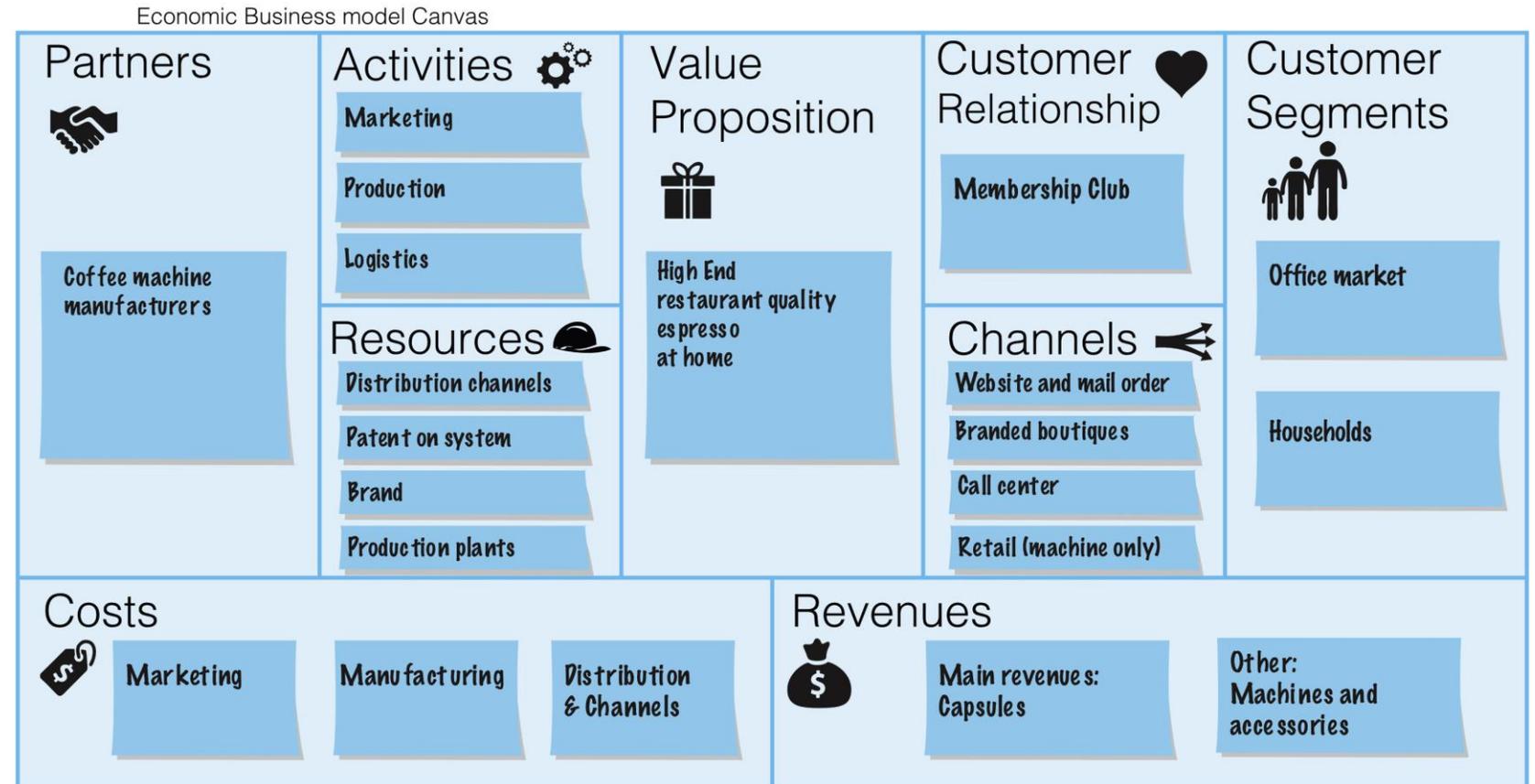
Il Triple Layered Business Model Canvas è uno strumento per esplorare l'[innovazione dei modelli di business](#) orientati alla sostenibilità.

Aggiunge due livelli al BMC originale: un livello ambientale basato sulla prospettiva del ciclo di vita e un livello sociale basato sulla prospettiva degli stakeholder.

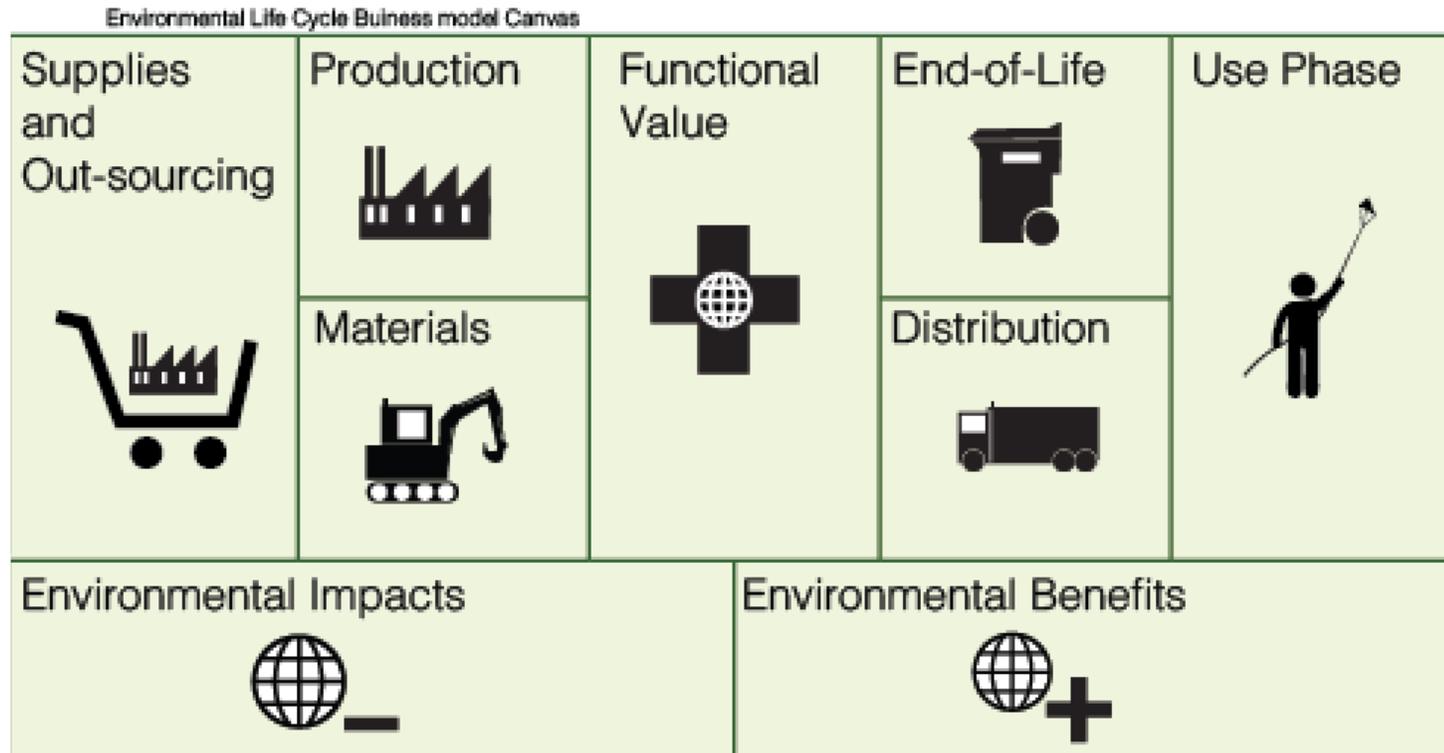
Insieme, i tre livelli chiariscono meglio come un'organizzazione genera molteplici tipi di valore - economico, ambientale e sociale. La visualizzazione supporta lo sviluppo e la comunicazione di una visione più olistica e integrata di un modello di business, che supporta anche l'innovazione creativa verso [modelli di business](#) più [sostenibili](#).

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello economico

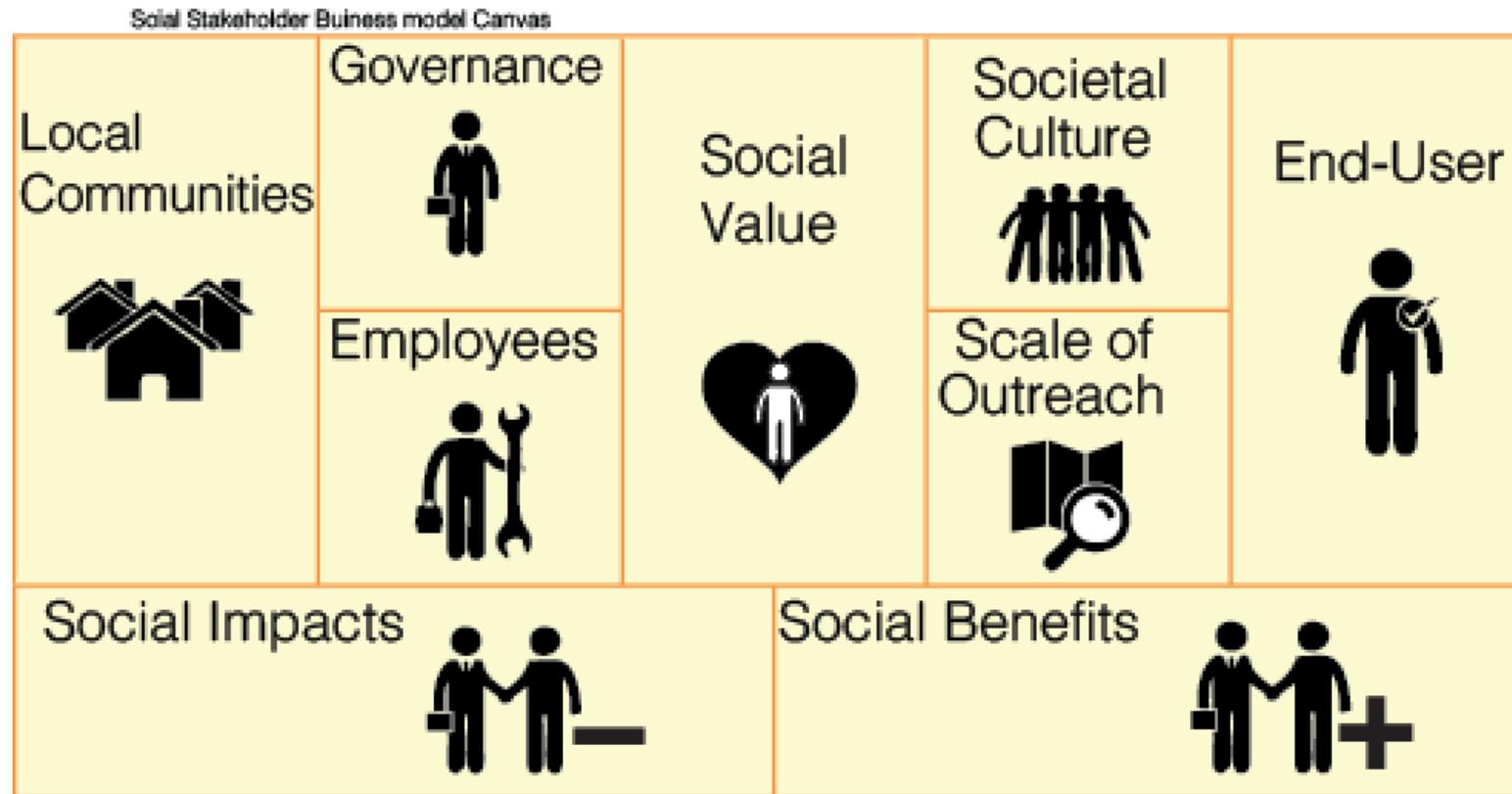
A titolo di esempio, presentiamo il modello di business di Nestle Nespresso attraverso i nove componenti che costituiscono il BMC originale di [Osterwalder e Pigneur \(2010\)](#). Il loro BMC costituisce il livello economico del Triple Layered Business Model Canvas proposto. Gli aspetti economici del modello di business di Nespresso iniziano con la ricerca di vendere a domicilio un espresso di qualità da ristorante di alto livello e vengono elaborati altrove.



Canvas a triplo livello (3XL)



Canvas a triplo livello (3XL)



Canvas a triplo livello (3XL)

🌐 L'innovazione verso modelli di business più sostenibili richiede lo sviluppo di nuovi modelli di business che vadano al di là di un focus economico e che generino e integrino valore economico, ambientale e sociale attraverso le azioni di un'organizzazione (Bocken et al., 2013, Willard, 2012).

🌐 I livelli aggiuntivi sono sia paralleli al BMC originale, evidenziando le interconnessioni che supportano gli impatti ambientali e sociali separatamente, sia estesi disegnando connessioni tra i tre livelli per supportare una prospettiva integrata di tripla linea di fondo dell'impatto organizzativo (Glaser, 2006, Hubbard, 2009, Sherman, 2012).

🌐 Il TLBMC fornisce una coerenza "orizzontale" all'interno di ciascun livello del canvas per esplorare il valore economico, ambientale e sociale individualmente e una coerenza "verticale" che integra la creazione di valore attraverso i tre livelli del canvas; ciò supporta lo sviluppo di una comprensione più profonda della creazione di valore di un'organizzazione (Lozano, 2008).

Canvas a triplo livello (3XL)

- 🌍 Il livello ambientale del TLBMC si basa sulla prospettiva del ciclo di vita dell'impatto ambientale. Proveniente dalla ricerca sulla valutazione del ciclo di vita (LCA), che è un approccio formale per misurare gli impatti ambientali di un prodotto o di un servizio in tutte le fasi della sua vita (Svoboda, 1995), il TLBMC si basa sulla prospettiva dell'impatto ambientale del ciclo di vita.
- 🌍 Una LCA formale fornisce una valutazione degli impatti ambientali attraverso molteplici tipi di indicatori (ad esempio, CO2e, qualità degli ecosistemi, salute umana, esaurimento delle risorse, uso dell'acqua) durante l'intero ciclo di vita di un prodotto o servizio (ad esempio, estrazione delle materie prime, produzione, distribuzione, uso e fine vita).
- 🌍 L'abbinamento dell'LCA con l'innovazione aziendale può supportare innovazioni competitive di prodotti, servizi e modelli di business con caratteristiche ambientali migliori rispetto alle innovazioni aziendali tradizionali e supportare la misurazione dell'impatto e il miglioramento continuo delle innovazioni orientate alla sostenibilità nel tempo.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello ambientale - 9 componenti

- 1. Valore funzionale** - descrive gli output focali di un servizio (o prodotto) da parte dell'organizzazione in esame. Ad esempio, l'unità funzionale della LCA di Nespresso è una cialda di espresso da 40 ml, mentre il valore funzionale è il totale di queste cialde consumate dai clienti in un determinato periodo di tempo, ad esempio un anno. La definizione del valore funzionale serve innanzitutto a chiarire cosa si sta esaminando nel livello ambientale e, in secondo luogo, a fungere da base per esplorare gli impatti di potenziali modelli di business alternativi.
- 2. Materiali** - si riferiscono agli stock bio-fisici utilizzati per rendere il valore funzionale. Ad esempio, i produttori acquistano e trasformano grandi quantità di materiali fisici, mentre le organizzazioni di servizi tendono a richiedere materiali sotto forma di infrastrutture edilizie e tecnologie informatiche. Queste organizzazioni di servizi consumano anche risorse materiali significative sotto forma di beni come computer, veicoli ed edifici per uffici. Per Nespresso, i materiali sono innanzitutto i chicchi di caffè, che rappresentano il 19,9% dell'impronta di carbonio. Anche l'alluminio utilizzato per le capsule deve essere incluso nei materiali del ciclo di vita, poiché rappresenta il 6% dell'impronta di carbonio.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello ambientale - 9 componenti

3. Produzione - La produzione per un produttore può comportare la trasformazione di materiali grezzi o non finiti in prodotti di valore superiore. Per un fornitore di servizi, la produzione può comportare la gestione di un'infrastruttura informatica, il trasporto di persone o altre attività logistiche, l'utilizzo di spazi per uffici e l'accoglienza di punti di assistenza. Come per i materiali, l'attenzione non è rivolta a tutte le attività, ma piuttosto a quelle che sono fondamentali per l'organizzazione e che hanno un elevato impatto ambientale. Per Nespresso, i processi industriali per la preparazione dei chicchi di caffè rappresentano il 4,5% dell'impatto di carbonio e la produzione delle capsule di imballaggio il 13,3%.

4. Forniture e outsourcing - rappresentano tutte le altre varie attività materiali e produttive che sono necessarie per il valore funzionale ma non sono considerate "fondamentali" per l'organizzazione. Tra gli esempi si possono citare l'acqua o l'energia che, pur potendo provenire da fonti interne (pozzi locali e produzione di energia in loco), sono probabilmente fornite da società di servizi locali. Per questo motivo, molte organizzazioni hanno poca influenza in queste aree, a meno che non siano disposte ad assumere un maggiore controllo su queste azioni, ad esempio creando servizi energetici e di utilità in loco. Nei dati disponibili sull'impronta di carbonio del produttore di cialde di caffè, la maggior parte degli impatti delle forniture e dell'outsourcing, come le macchine e le cialde, sono stati inclusi nella fase di utilizzo.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello ambientale - 9 componenti

5. Distribuzione - comporta il trasporto dei beni. Nel caso di un fornitore di servizi o di un produttore di prodotti, la distribuzione rappresenta il mezzo fisico con cui l'organizzazione garantisce l'accesso al suo valore funzionale. Per Nespresso, la distribuzione comporta la spedizione di chicchi di caffè e, successivamente prodotti, di cialde di caffè per migliaia di chilometri, con l'effetto totale di rappresentare solo il 4,6% dell'impronta di carbonio di Nespresso. Le pratiche di distribuzione privilegiano il treno rispetto ai camion. Inoltre, i prodotti sono confezionati in scatole di cartone che rappresentano il 3,6% dell'impronta di carbonio.

6. Fase di utilizzo - si concentra sull'impatto della partecipazione del cliente al valore funzionale dell'organizzazione, o al servizio e/o prodotto principale. Ciò include la manutenzione e la riparazione dei prodotti, se pertinente, e dovrebbe includere una certa considerazione delle risorse materiali e dei requisiti energetici del cliente durante l'uso. Molti prodotti elettronici subiscono impatti nella fase di utilizzo quando si ricarica un dispositivo e si utilizza un'infrastruttura necessaria per supportare la rete di utenti. Per Nespresso, la fase d'uso consiste in 3 elementi. (1) il fabbisogno energetico e idrico di un cliente per la preparazione del caffè ammonta al 10,9%. (2) L'uso e la produzione della macchina rappresentano il 7,8%. (3) la produzione e il lavaggio delle cialde di caffè sono l'elemento più importante dell'intero ciclo di vita, con il 28% dell'impatto di carbonio di Nespresso.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello ambientale - 9 componenti

Fine vita - quando il cliente sceglie di terminare il consumo del valore funzionale e spesso comporta questioni di riutilizzo dei materiali come la rifabbricazione, la riproposizione, il riciclaggio, il disassemblaggio, l'incenerimento o lo smaltimento di un prodotto. Da un punto di vista ambientale, questa componente supporta l'organizzazione nell'esplorazione di modi per gestire il proprio impatto, estendendo la propria responsabilità oltre il valore inizialmente concepito dei propri prodotti. Sempre più spesso i governi obbligano le organizzazioni ad affrontare questo aspetto attraverso varie restrizioni sulle sostanze e requisiti di riciclaggio. Per Nespresso, il fine vita significa affrontare gli impatti delle cialde esposte esaurite, composte da caffè esaurito e alluminio. Le capsule, l'imballaggio e la macchina, in un mix di scenari di fine vita che include la discarica e il riciclaggio, rappresentano il 5,5% dell'impatto totale di Nespresso sulle emissioni di carbonio. Tuttavia, le cialde possono essere riciclate solo se riportate in uno dei 14 000 punti di raccolta dedicati di Nespresso.

8. Impatti ambientali - si concentra sui costi ecologici delle azioni dell'organizzazione. Questi indicatori di performance possono essere legati a misure biofisiche come le emissioni di CO₂e, la salute umana, l'impatto sugli ecosistemi, l'esaurimento delle risorse naturali, il consumo di acqua. Per Nespresso, gli impatti ambientali possono essere ricondotti alla fase di utilizzo, che rappresenta il 46,6% dell'impronta di carbonio.

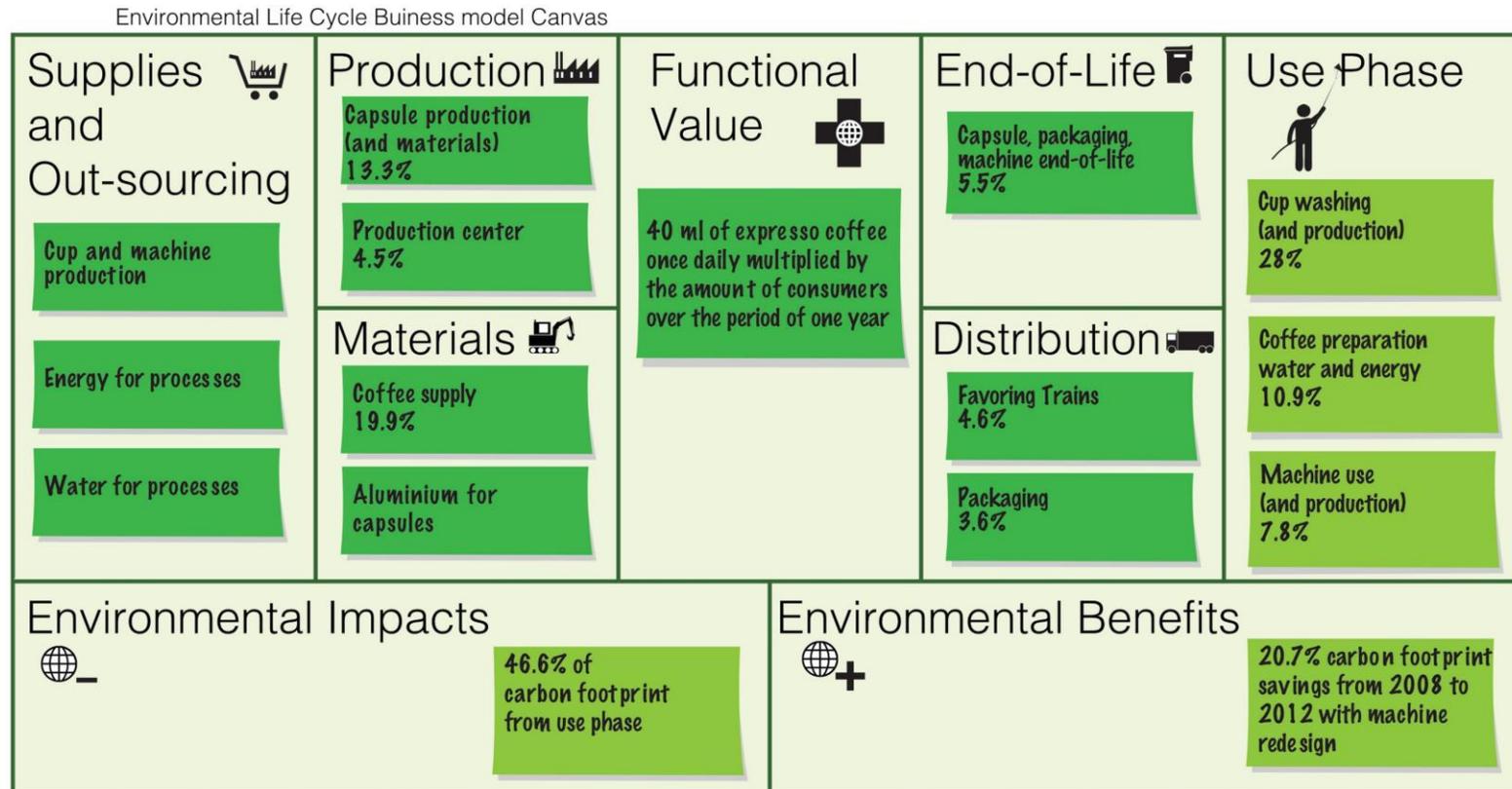
Canvas a triplo livello (3XL) - Livello ambientale - 9 componenti

9. Benefici ambientali - comprende il valore ecologico creato dall'organizzazione attraverso la riduzione dell'impatto ambientale e persino il valore ecologico positivo rigenerativo. Dal punto di vista della sostenibilità, questa componente dà spazio a un'organizzazione per esplorare esplicitamente le innovazioni di prodotto, servizio e modello di business che possono ridurre l'impatto ambientale negativo e/o aumentare quello positivo attraverso le sue azioni. Per Nespresso, un esempio è la riduzione del 20,7% delle emissioni di anidride carbonica ottenuta grazie alla riprogettazione di macchine ad alta efficienza energetica.

Canvas a triplo livello (3XL) - L'esempio di Nespresso

Il BMC originale viene utilizzato per capire come i ricavi superino i costi, mentre l'obiettivo principale del livello ambientale del TLBMC è quello di valutare come l'organizzazione generi più benefici ambientali che impatti ambientali. Permette agli utenti di capire meglio dove si trovano i maggiori impatti ambientali dell'organizzazione all'interno del modello di business e fornisce indicazioni su dove l'organizzazione può concentrare la propria attenzione quando crea innovazioni orientate all'ambiente.

Livello ambientale



Canvas a triplo livello (3XL) - Livello sociale

🌐 Il livello sociale si basa su un approccio di gestione degli stakeholder per esplorare l'impatto sociale di un'organizzazione (Freeman, 1984), al fine di bilanciare gli interessi degli stakeholder di un'organizzazione. Gli stakeholder sono gruppi di individui o organizzazioni che possono influenzare o sono influenzati dalle azioni di un'organizzazione.

🌐 Gli stakeholder tipici sono i dipendenti, gli azionisti, la comunità, i clienti, i fornitori, gli enti governativi, i gruppi di interesse, anche se altri sostengono l'opportunità di allargare gli stakeholder a gruppi come i media, i poveri, i gruppi terroristici e persino ad attori non umani come gli ecosistemi naturali (Miles, 2011, Post et al., 2002, Hart e Sharma, 2004).

🌐 Esistono diversi approcci per affrontare gli impatti sociali nelle imprese, come ad esempio: valutazioni del ciclo di vita sociale (Jørgensen et al., 2008), ISO 26000 e altri standard comuni (Pojasek, 2011, Moratis, 2011) e fattori di impatto sociale (Benoît et al., 2010). Tutti si basano su una prospettiva di stakeholder; quindi la nostra decisione

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello sociale

- 9 componenti

- 1. Valore sociale** - la missione di un'organizzazione che si concentra sulla creazione di benefici per i suoi stakeholder e per la società in generale. Per le aziende orientate alla sostenibilità, la creazione di valore sociale è probabilmente una parte chiara della loro missione. Nel caso di Nespresso, si parla di creazione di valore condiviso. Il valore sociale che intendono perseguire può essere interpretato attraverso la loro "roadmap per la crescita sostenibile", in cui una delle loro competenze chiave è lo sviluppo di un valore a lungo termine derivante da relazioni reciprocamente vantaggiose con i coltivatori di caffè. Una comprensione più ampia del valore sociale dell'azienda può essere estrapolata dai suoi principi aziendali: "migliorare la qualità della vita dei consumatori ogni giorno, ovunque, offrendo cibi e bevande più gustosi e sani e incoraggiando uno stile di vita sano".
- 2. Dipendenti** - considerare il ruolo dei dipendenti come uno stakeholder fondamentale dell'organizzazione. Si possono includere diversi elementi (quantità e tipologia di dipendenti, dati demografici salienti come le variazioni di stipendio, sesso, etnia e istruzione (per citarne alcuni) all'interno dell'organizzazione). Fornisce uno spazio per discutere come i programmi dell'organizzazione orientati ai dipendenti - ad esempio, formazione, sviluppo professionale, programmi di supporto aggiuntivi - contribuiscano alla vitalità e al successo a lungo termine dell'organizzazione. Gli obiettivi di Nespresso sono la rapida crescita dei dipendenti dalla sua fondazione, il fatto che circa il 70% dei suoi dipendenti sia a contatto con i clienti, che i suoi dipendenti lavorino in oltre 60 Paesi e che essi stessi rappresentino più di 90 nazionalità: il mantenimento di un ambiente di lavoro positivo e di solide relazioni con i clienti deve probabilmente essere considerato una parte fondamentale della sua attività.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello sociale

- 9 componenti

3. La governance - comprende la struttura organizzativa e le politiche decisionali di un'organizzazione. In molti modi, la governance definisce quali stakeholder un'organizzazione è in grado di identificare e coinvolgere e come l'organizzazione è in grado di farlo. Le organizzazioni possono variare nella loro governance, compresa la proprietà (ad esempio, cooperativa, no profit, privata a scopo di lucro, quotata in borsa a scopo di lucro), le strutture organizzative interne (ad esempio, la gerarchia organizzativa, la specializzazione funzionale rispetto alle unità) e le politiche decisionali (ad esempio, la trasparenza, la consultazione, i criteri non finanziari, la condivisione degli utili) e ognuno di questi punti può influenzare il modo in cui un'organizzazione può coinvolgere gli stakeholder nella creazione di valore sociale. In quanto unità aziendale autonoma all'interno di Nestlé, Nespresso si è impegnata a essere trasparente nel processo decisionale e a coinvolgere attivamente gli stakeholder nella creazione di valore.

4. Comunità - ci sono relazioni sociali costruite con i fornitori e le loro comunità locali. Queste due parti interessate si uniscono come comunità quando si allineano i tre livelli del TBLMC. Quando si interagisce con le comunità, il successo di un'organizzazione può essere notevolmente influenzato dallo sviluppo e dal mantenimento di relazioni reciprocamente vantaggiose. Per Nespresso, lo sviluppo di relazioni di successo con i fornitori di caffè è particolarmente importante, poiché richiede grandi quantità di caffè di alta qualità. Per soddisfare la sua domanda di caffè, Nespresso ha collaborato con l'ONG Rainforest Alliance per formare e sostenere oltre 62.000 coltivatori in modo da migliorare in modo sostenibile la qualità e la resa del caffè, aumentando così il loro reddito.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello sociale

- 9 componenti

5. Cultura sociale - riconosce l'impatto potenziale di un'organizzazione sulla società nel suo complesso. Tornando al punto che le imprese non possono avere successo se la società fallisce, questa componente sfrutta il concetto di valore sostenibile per riconoscere l'impatto potenziale di un'organizzazione sulla società e il modo in cui, attraverso le sue azioni, può influenzare positivamente la società. Per Nespresso, si potrebbe sostenere che le singole tazze di qualità da ristorante indicano una cultura dell'individualismo. D'altro canto, le forti pratiche e i programmi di responsabilità sociale d'impresa di Nespresso possono essere interpretati come una cultura di responsabilità e proattività.

6. Scala dell'impatto - descrive la profondità e l'ampiezza delle relazioni che un'organizzazione costruisce con i suoi stakeholder attraverso le sue azioni nel tempo. Ciò può includere l'idea di sviluppare relazioni a lungo termine e integrative e l'estensione dell'impatto a livello geografico, ad esempio a livello locale, regionale o globale, nonché l'impatto di un'organizzazione nel modo in cui e se affronta le differenze sociali, ad esempio interpretando localmente le azioni etiche o culturali in culture e Paesi diversi. Per Nespresso, l'ampiezza della portata è rappresentata da un'azienda in crescita che opera in oltre 60 Paesi con più di 320 punti vendita. La sua portata è anche profonda e diversificata con la creazione di programmi sociali aggiuntivi come l'educazione linguistica e i programmi di microcredito per la sua catena di fornitura.

Canvas a triplo livello (3XL) - Livello sociale

- 9 componenti

7. Utenti finali - la persona che "consuma" la proposta di valore. Questo spazio si occupa di come la proposta di valore risponde alle esigenze dell'utente finale, contribuendo alla sua qualità di vita. Gli utenti con esigenze simili sono stati tipicamente segmentati in base a dati demografici rilevanti - ad esempio, età, reddito, etnia, livello di istruzione, ecc. È importante notare che l'utente finale non è sempre il cliente definito nel livello economico del modello di business. Per Nespresso, l'utente finale è spesso il cliente che cerca un caffè di alta qualità/basso sforzo su richiesta nel quadro economico. Nella Canvas sociale, Nespresso cerca di fornire valore soddisfacendo le esigenze dell'utente in termini di gusto, calore e caffeina.

8. Impatti sociali - si occupa dei costi sociali di un'organizzazione. Completa ed estende i costi finanziari del livello economico e gli impatti biofisici del livello ambientale. Tra gli indicatori più comuni vi sono gli orari di lavoro, il patrimonio culturale, la salute e la sicurezza, l'impegno della comunità, la concorrenza leale, il rispetto dei diritti di proprietà intellettuale, ecc. Per Nespresso, gli impatti sociali negativi potrebbero derivare dal suo impegno con i coltivatori locali, che potrebbe interrompere o spostare le pratiche culturali agricole e sociali esistenti; o potenzialmente l'impatto della dipendenza da caffeina, se la percezione dovesse cambiare e considerare la caffeina un male sociale come il tabacco, l'alcol e il cibo spazzatura.

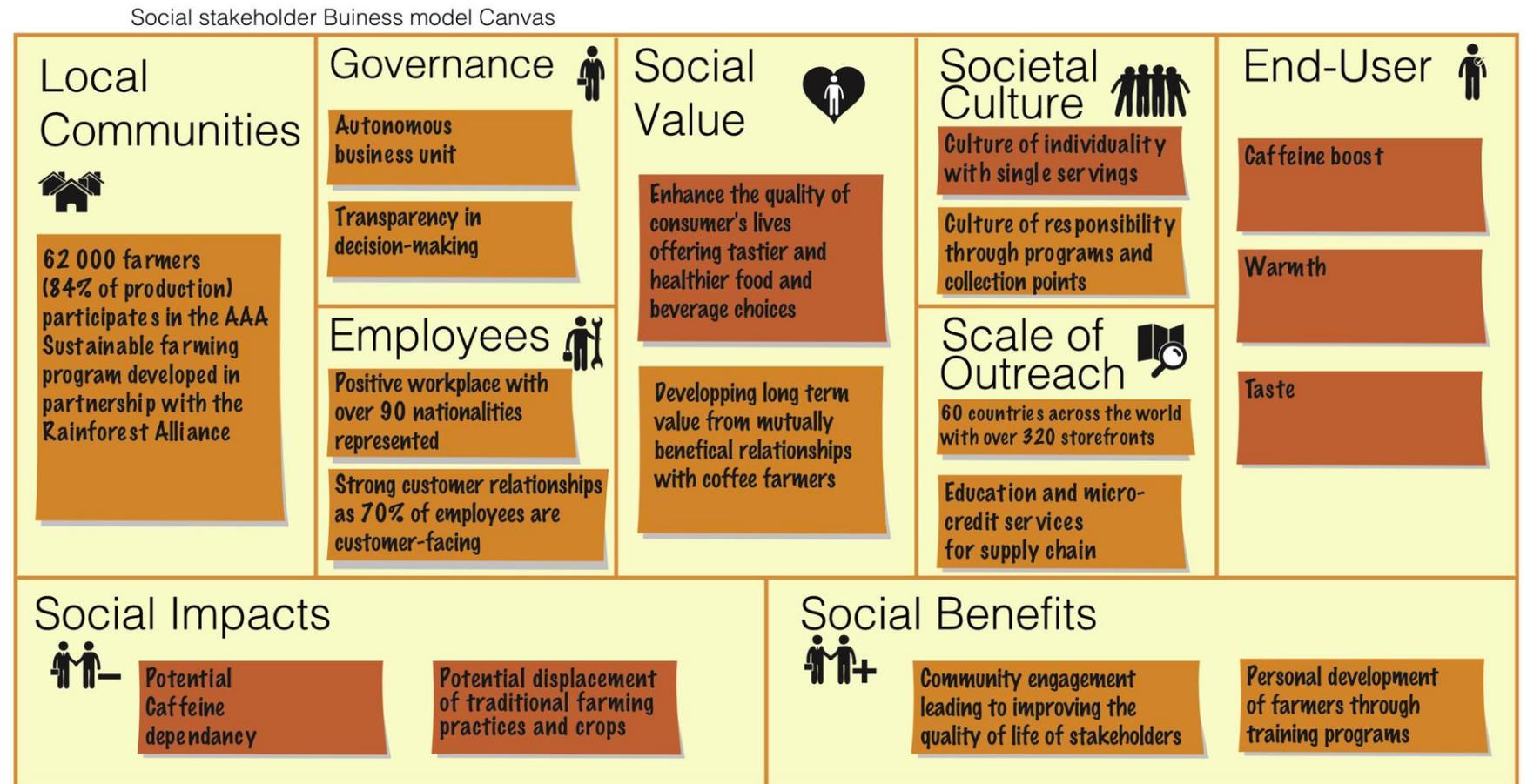
Canvas a triplo livello (3XL) - Livello sociale

- 9 componenti

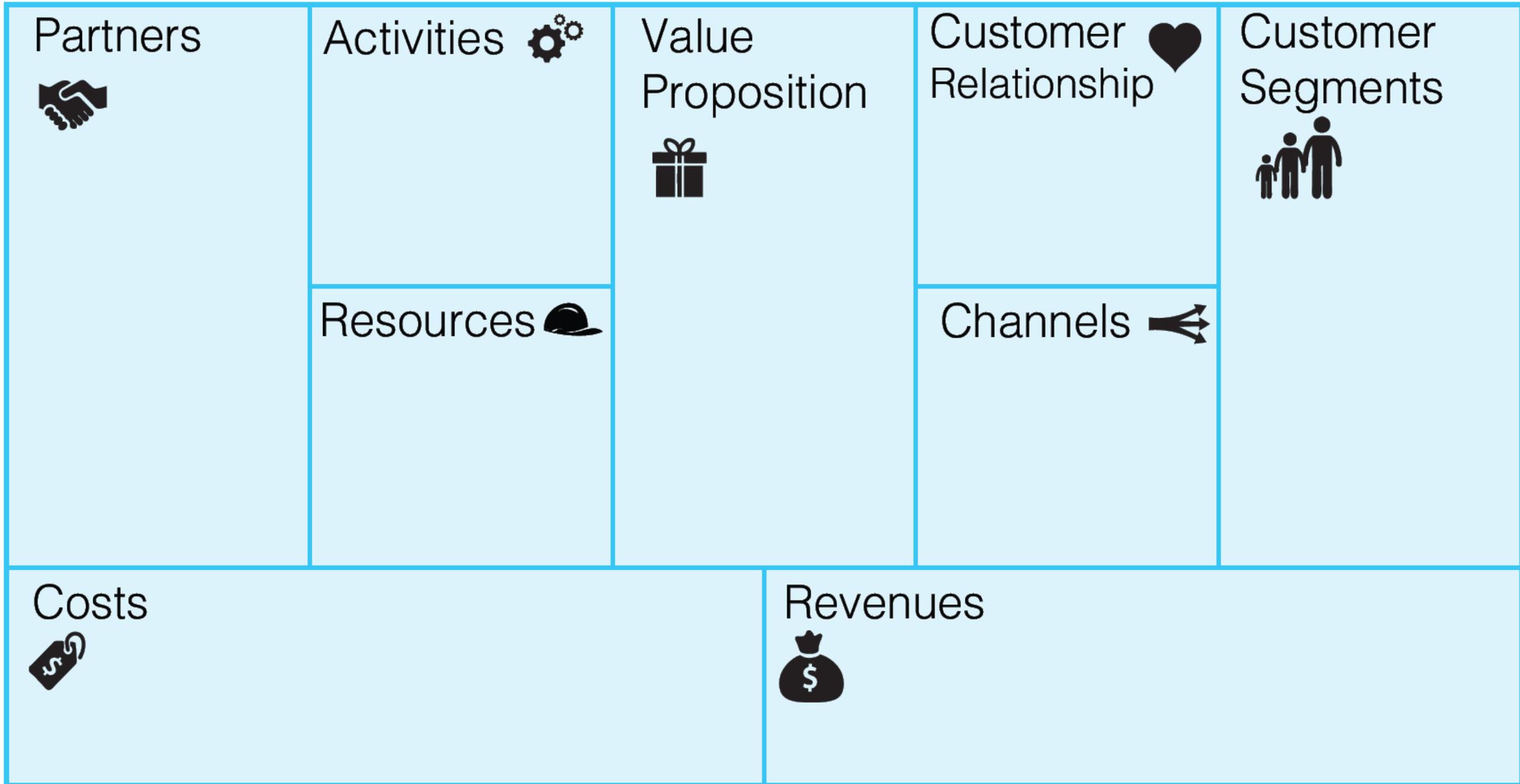
9. Benefici sociali - gli aspetti positivi di creazione di valore sociale dell'azione dell'organizzazione. Questa componente serve a considerare esplicitamente i benefici sociali che derivano dalle azioni di un'organizzazione. Per Nespresso, i benefici sociali possono includere gli impatti sullo sviluppo personale e sull'impegno nella comunità derivanti dall'offerta di opportunità di formazione ai propri dipendenti direttamente e indirettamente con i propri fornitori di caffè attraverso la partnership con Rainforest Alliance.

Canvas a triplo livello (3XL) - L'esempio di Nespresso

Livello sociale



Canvas a triplo livello (3XL) -
fogli in bianco



Supplies and Out-sourcing 

Production 

Functional Value 

End-of-Life 

Use Phase 

Materials 

Distribution 

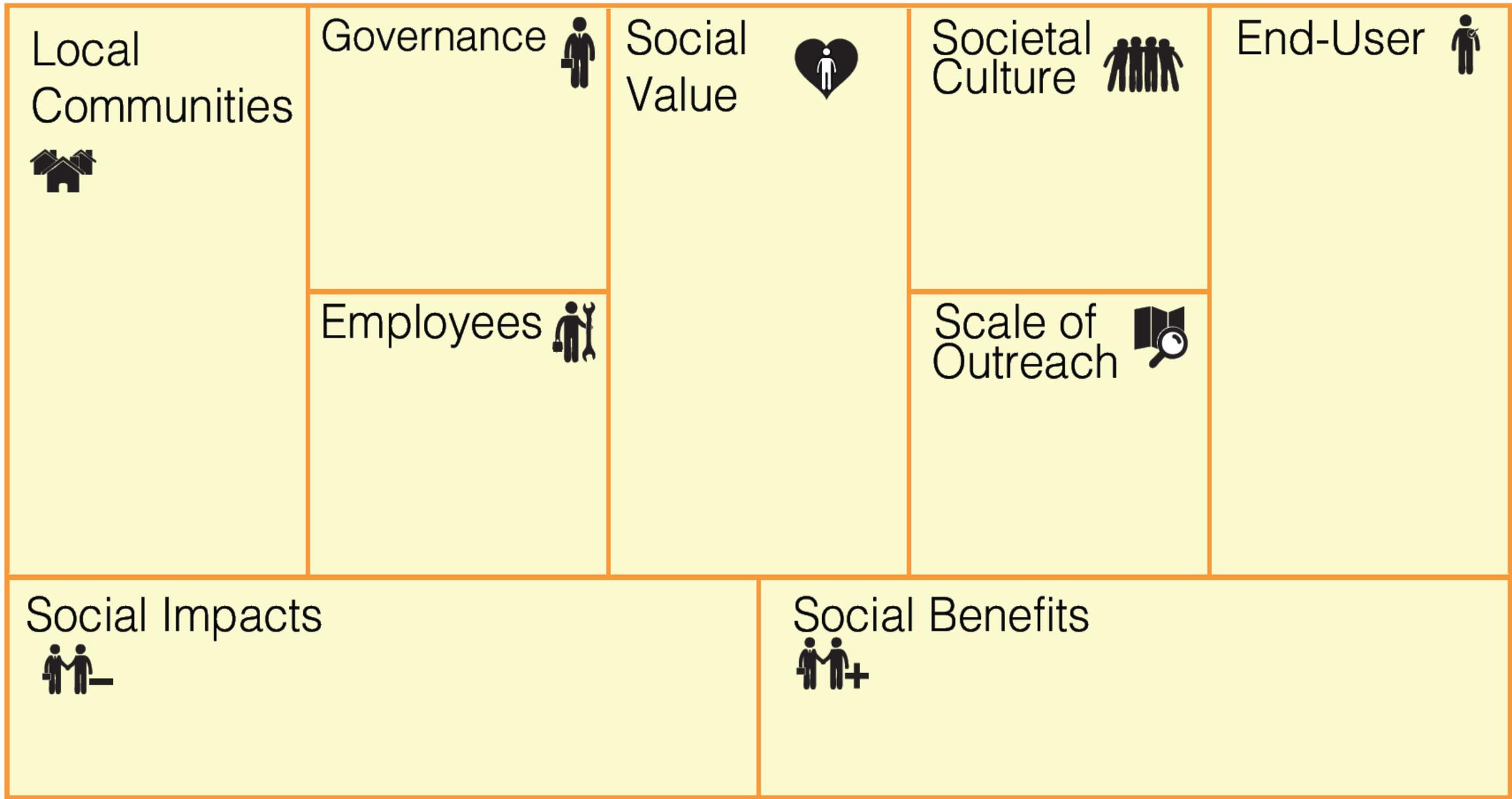
Environmental Impacts



Environmental Benefits



Triple layered business model canvas
Social Stakeholder Business model Canvas





MODULO II

Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civica" la mia HEI?

2. Come eseguire l'autovalutazione: Diagnosi strategica

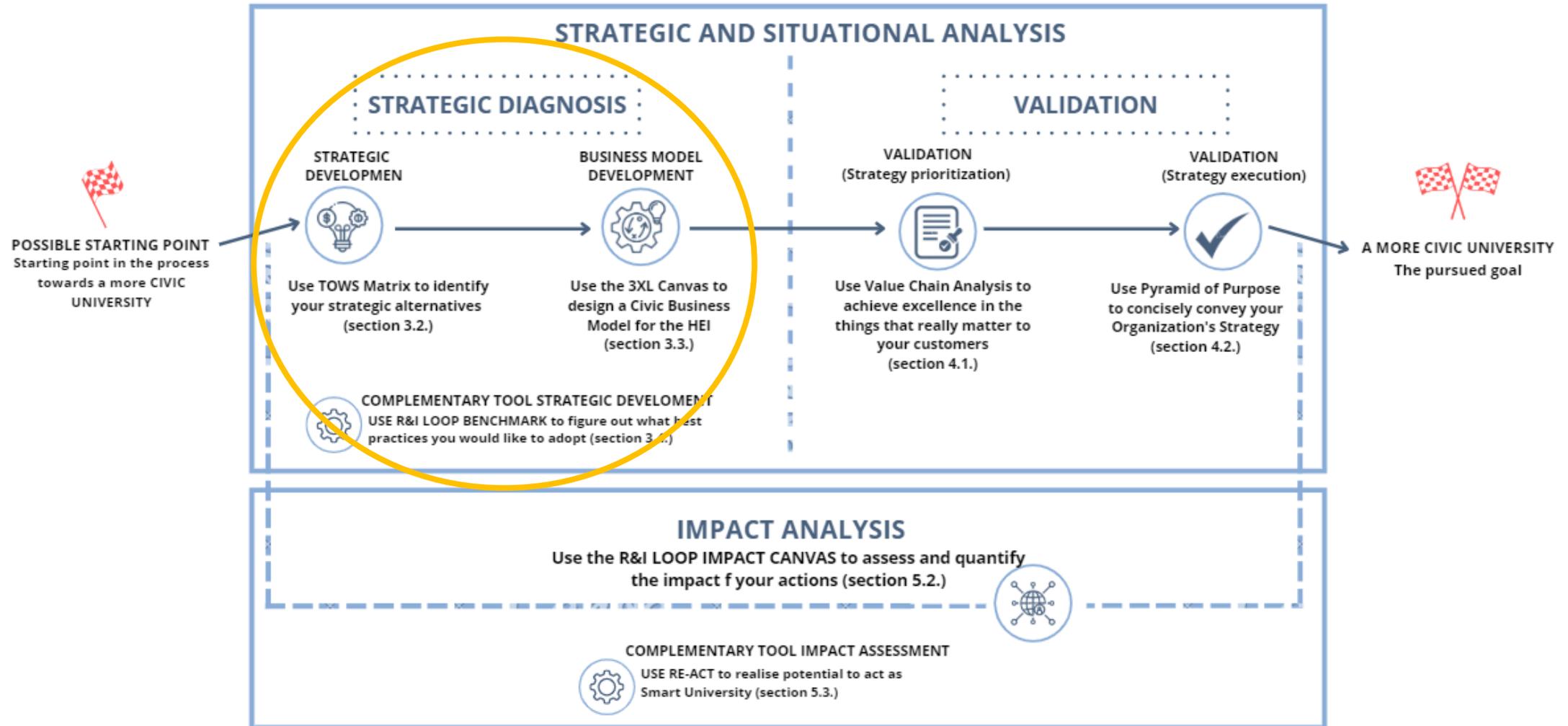
- Sviluppo della strategia: Analisi Swot e matrice Tows
- Sviluppo del modello di business 3xl Canvas
- Benchmark LOOP R&I (complementare)

Obiettivi/Risultati dell'apprendimento

- 🌐 Identificare esempi ispiratori di altre università che possano essere utilizzati come buone pratiche da seguire per realizzare il profilo definito di università civica.
- 🌐 Definire cosa deve essere adattato dalle buone pratiche identificate e quali obiettivi saranno raggiunti dall'IIS adattando le buone pratiche al suo contesto specifico.



The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



Benchmark

In primo luogo, ogni organizzazione deve capire che tipo di università civica vuole diventare. **R&ILOOP Benchmark** aiuterà le università in questo processo:

40 migliori pratiche Progetto Loop R&I



3 pratiche che meglio si adattano agli obiettivi dell'organizzazione di diventare un'università civica

SUGGERIMENTO: L'organizzazione deve identificare le pratiche che si adattano ai tre pilastri (**innovazione, sostenibilità e governance**).

Benchmark

Le tre best practice sono pratiche che altre organizzazioni (per lo più IIS) hanno intrapreso, quindi ci saranno delle differenze rispetto all'organizzazione che intende implementarle.

Quali sono le
parti delle
migliori pratiche
che il vostro IIS
sta già attuando?

Quali sono le
parti delle
migliori pratiche
che il vostro IIS
non sta
attuando?

In questo modo, l'organizzazione può posizionarsi e vedere cosa viene già fatto correttamente e cosa deve ancora essere fatto per applicare queste best practice e avvicinarsi all'essere un'università civica.

Benchmark - Modello

Il modello contiene tre righe per spiegare le tre migliori pratiche scelte. Inoltre, uno spazio per spiegare altri obiettivi che l'IIS ha personalmente per diventare un'università civica.

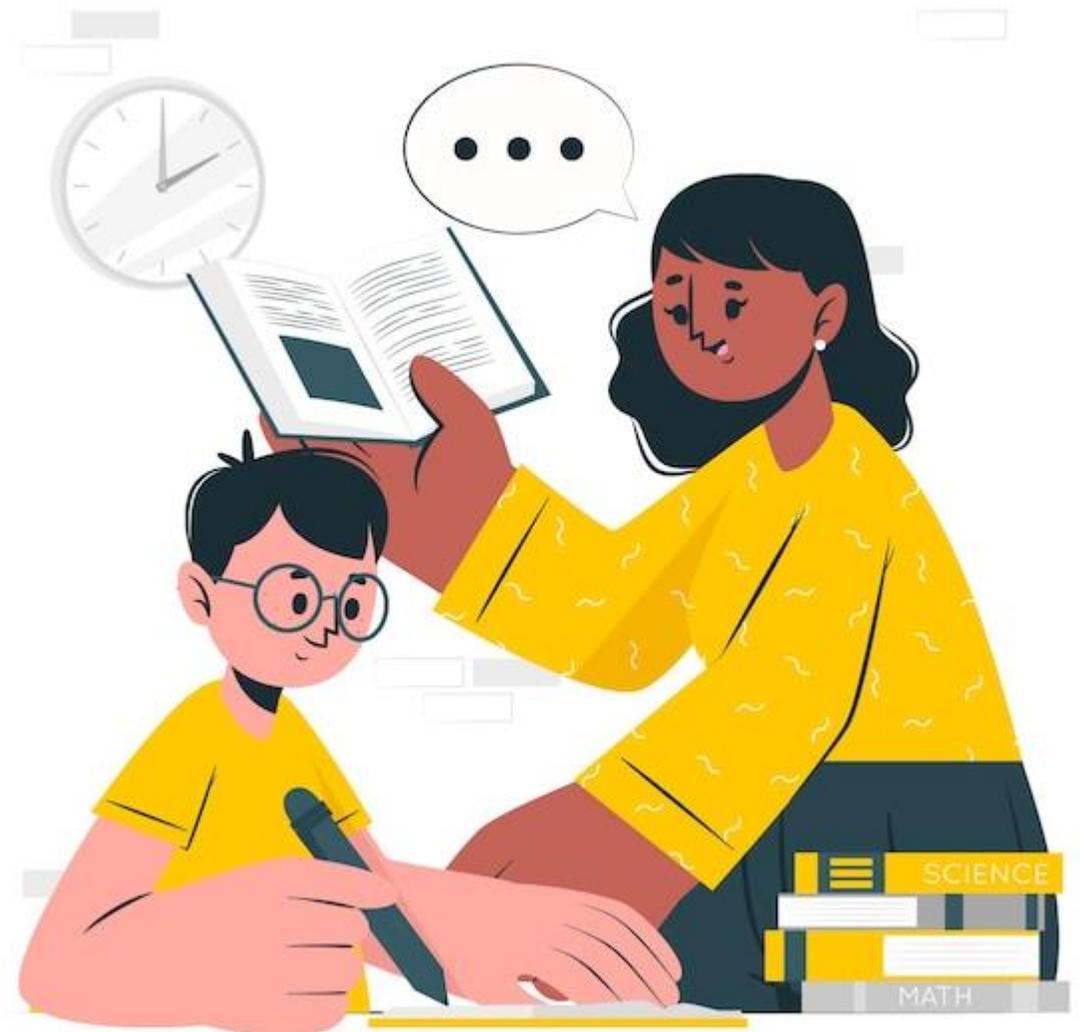
	Nome della migliore pratica	Che cosa fa la mia organizzazione di questa pratica?	Cosa deve adattare la mia organizzazione per implementare questa pratica?	Quali sono i miei obiettivi HEI legati a questa pratica?
1				
2				
3				
Altri obiettivi HEI				

MODULO II

Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civica" la mia HEI?

3. Come seguire l'autovalutazione: VALIDAZIONE

- Priorizzazione della strategia: Analisi della catena del valore
- Esecuzione della strategia: Piramide degli obiettivi

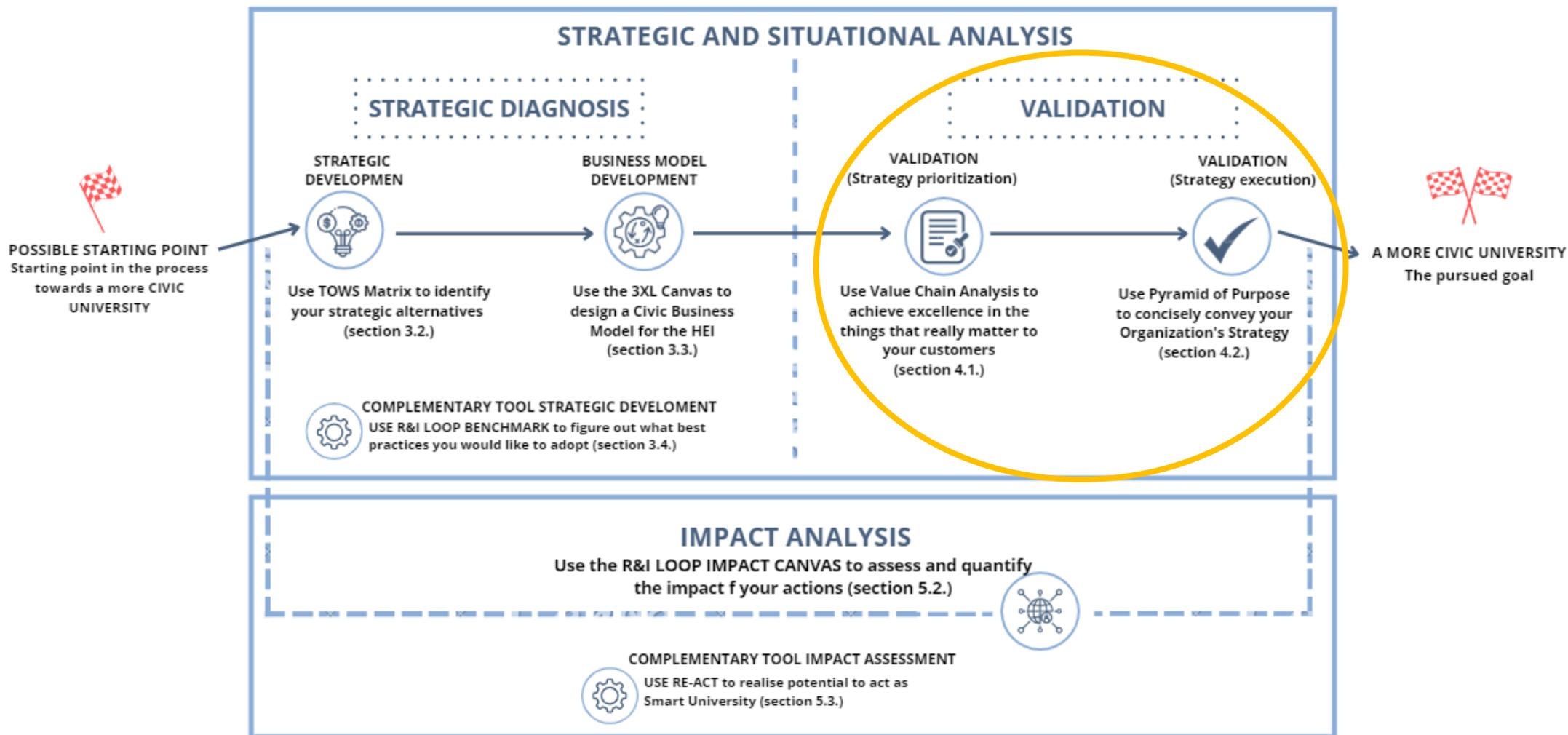


Obiettivi/Risultati dell'apprendimento

- 🌐 Comprendere che cos'è la prioritizzazione della strategia e come può essere utilizzata nella validazione dell'analisi strategica e situazionale di un IIS.
- 🌐 Utilizzare l'analisi della catena del valore per definire le priorità delle strategie di un IIS



The R&I LOOP HEI's path towards a more civic university



Analisi della catena del valore

Strumenti per la definizione delle strategie di priorità per gli IIS

Poiché le risorse disponibili sono spesso limitate, gli IIS devono concentrare i propri sforzi e stabilire le priorità delle strategie da sviluppare per prime. Per aiutare in questa fase, proponiamo di utilizzare l'Analisi della catena del valore per aiutare l'istituzione a concentrarsi su ciò che conta davvero.



L'analisi della catena del valore è uno strumento utile per determinare come ottenere il massimo valore da un'organizzazione.



Questo valore non deve necessariamente avere un impatto al di fuori della vostra organizzazione, ma può essere vantaggioso:

Il vostro manager

**Persone che
dipendono da voi**

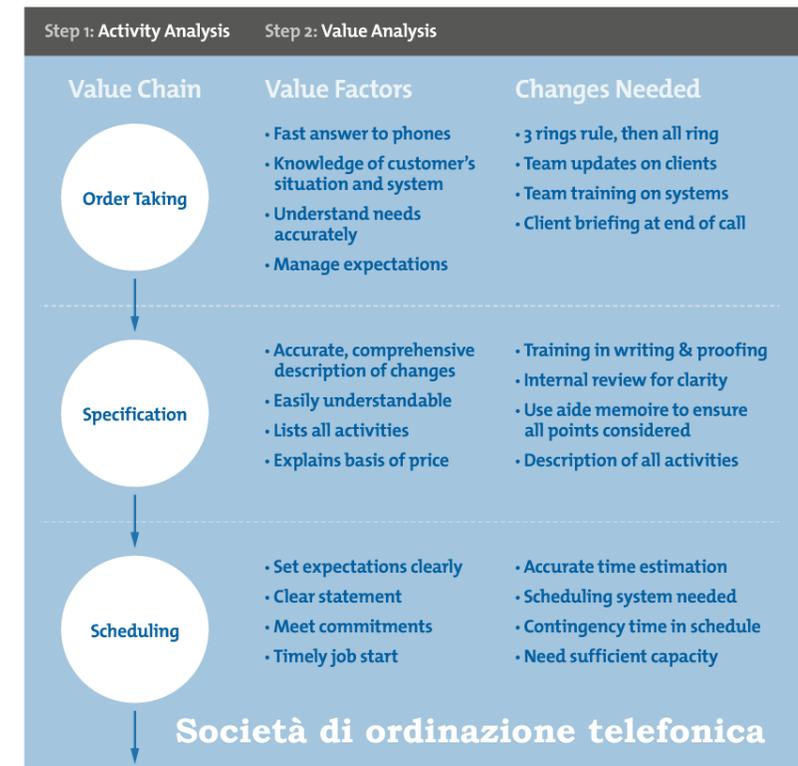
I vostri collaboratori

Analisi della catena del valore

L'analisi della catena del valore aiuta a identificare i modi in cui la vostra organizzazione crea valore e quindi vi aiuta a pensare a come massimizzare questo valore, sia attraverso prodotti eccellenti, servizi eccellenti o lavori ben fatti.

L'analisi della catena del valore è un processo in tre fasi:

- **Analisi delle attività:** In primo luogo, identifica le attività che svolgete per fornire il vostro prodotto o servizio.
- **Analisi del valore:** In secondo luogo, per ogni attività, pensate a cosa fareste per aggiungere il massimo valore.
- **Valutazione e pianificazione:** In terzo luogo, si valuta se vale la pena apportare cambiamenti e si pianifica l'azione.



Analisi della catena del valore

Analisi dell'attività

Il primo passo consiste nel fare un brainstorming delle attività che il vostro team svolge e che in qualche modo contribuiscono all'esperienza del cliente.

Ad esempio:

- Come motivate voi stessi o il vostro team a ottenere buoni risultati?
- Come si fa a tenersi aggiornati sulle tecniche più efficienti ed efficaci?
- Come selezionate e sviluppate le tecnologie che vi danno un vantaggio?
- Come si ottiene un feedback esterno su come si sta facendo e su come si può migliorare?

CONSIGLIO

Se si esegue l'Analisi delle attività e l'Analisi del valore partendo da un brainstorming con il proprio team, si otterrà quasi certamente una risposta più ricca di quella che si otterrebbe facendola da soli.

Analisi della catena del valore

Analisi del valore

Per ogni attività identificata, elencate i "Fattori di valore" e, accanto ad essi, scrivete ciò che deve essere fatto o cambiato per fornire un grande valore per ogni Fattore di valore.

Ad esempio: Se state pensando di fornire un servizio professionale, il vostro cliente molto probabilmente apprezzerà una soluzione:

- accurata e corretta
- una soluzione basata su informazioni completamente aggiornate
- una soluzione che sia chiaramente espressa e facilmente attuabile

Scrivete ciò che deve essere fatto o cambiato per fornire un grande valore per ogni Fattore di valore.

Analisi della catena del valore

Valutare i cambiamenti e pianificare le azioni

A questo punto avrete generato molte idee per aumentare il valore che offrite ai clienti, è ora di passare all'azione.



Fate attenzione in questa fase: potreste facilmente sprecare le vostre energie in un centinaio di compiti diversi e non portarne mai a termine nessuno.

1

Scegliete le vittorie veloci, facili ed economiche

2

Selezionate le modifiche più difficili. Alcuni possono essere impraticabili. Altri porteranno solo miglioramenti marginali, ma a costi elevati. Scartatele.

3

Dare priorità ai compiti rimanenti e pianificare come affrontarli in modo fattibile e incrementale per ottenere miglioramenti costanti e mantenere l'entusiasmo del team.

Analisi della catena del valore

CONSIGLIO

Se avete un rapporto abbastanza forte con uno o più beneficiari dei miglioramenti, può valere la pena di presentare i vostri risultati a loro e ottenere il loro feedback: è un buon modo per confermare che avete ragione o per capire meglio cosa vogliono davvero.

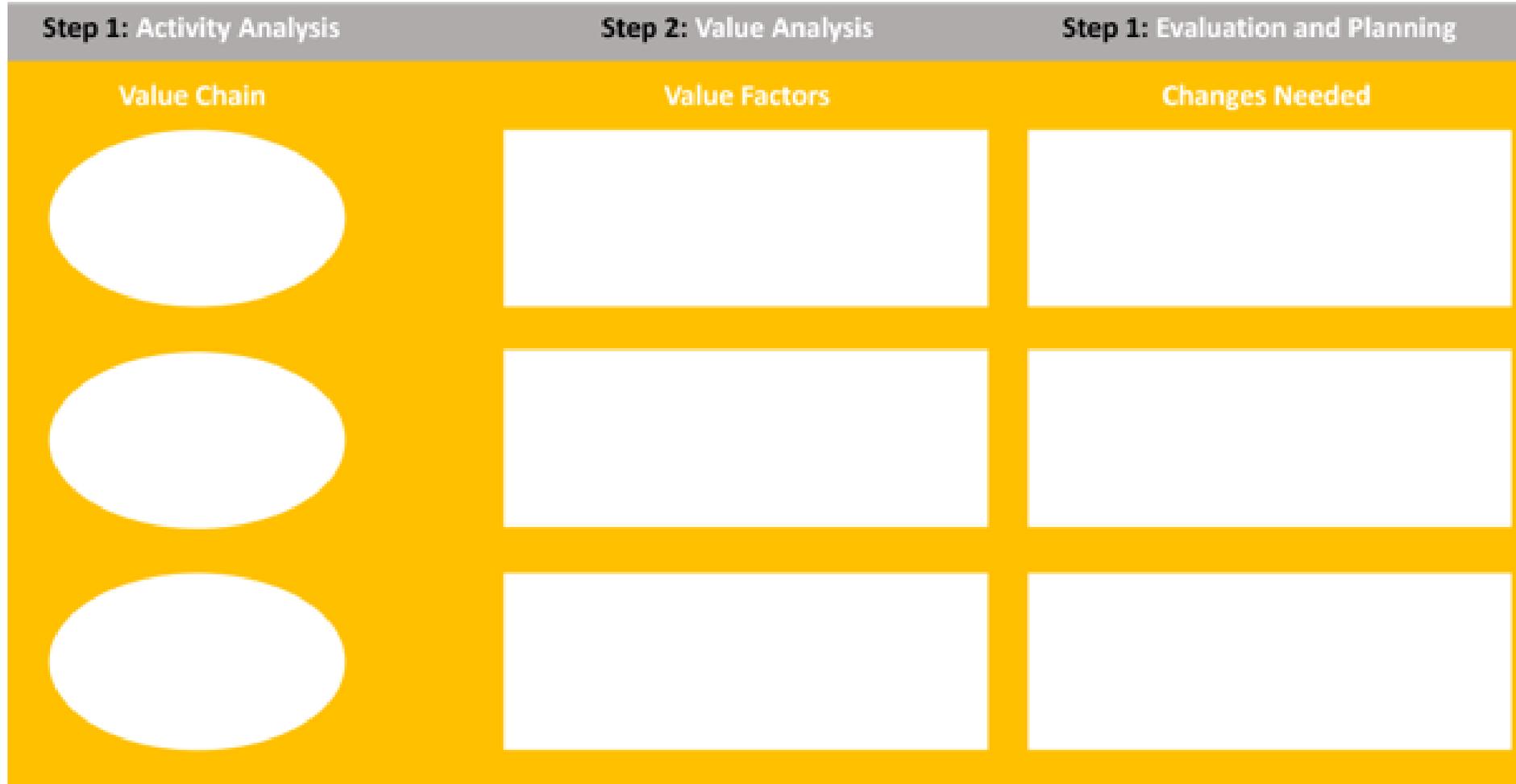
L'analisi della catena del valore è un modo utile per riflettere sui modi in cui il valore viene fornito all'interno dell'organizzazione e per esaminare tutto ciò che può essere fatto per massimizzare tale valore.

Punti chiave:

- ✓ **Analisi delle attività**, in cui si identificano le attività che contribuiscono alla fornitura del vostro prodotto o servizio.
- ✓ **Analisi del valore**, in cui si identificano gli aspetti che i clienti apprezzano nel modo in cui viene svolta ogni attività, per poi capire quali cambiamenti sono necessari.
- ✓ **Valutazione e pianificazione**, in cui si decide quali cambiamenti apportare e si pianifica come realizzarli.

Analisi della catena del valore

Modello



MODULO II

Autovalutazione e follow-up: Quanto è "civica" la mia HEI?

3. Come dare seguito all'autovalutazione: CONVALIDA

- Priorizzazione della strategia: Analisi della catena del valore
- Esecuzione della strategia: Piramide degli obiettivi



Obiettivi/Risultati dell'apprendimento

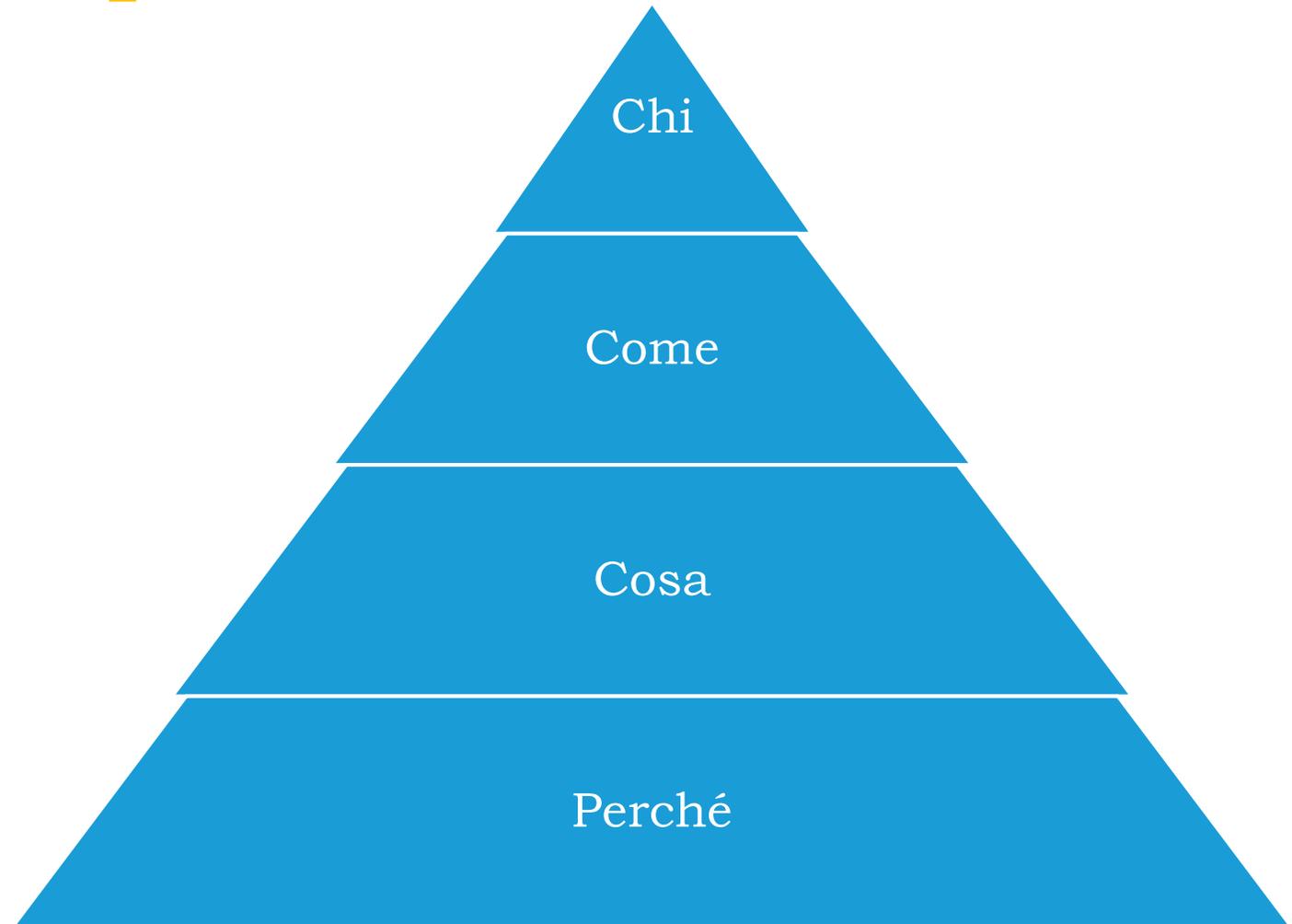
- 🎯 Comprendere l'importanza di comunicare la visione e la strategia di un IIS tra le parti interessate interne e esterne.
- 🎯 Utilizzare la piramide degli obiettivi come strumento pratico per supportare un IIS nella comunicazione della propria strategia.



Piramide degli scopi - Panoramica

Per riuscire nel processo di diventare università civiche, le organizzazioni devono allineare tutti gli stakeholder interni ed esterni con la visione perseguita. Per aiutare in questa fase, proponiamo di utilizzare la **Piramide degli scopi per** aiutare il management a comunicare la strategia dell'organizzazione.

La Piramide degli Scopi è uno strumento per **l'esecuzione della strategia che enfatizza l'aspetto comunicativo** della strategia. Si tratta infatti di uno strumento che descrive graficamente gli elementi della strategia scelta.



Piramide degli scopi - Panoramica

Quattro livelli



Con questo approccio, si crea uno strumento che consente di pianificare l'esecuzione della strategia e di facilitarne la spiegazione, poiché si tratta di uno strumento molto strutturato.

Piramide degli scopi - Perché?



Qual è il motivo per cui esiste la mia organizzazione?

Qui si specificherà lo scopo dell'organizzazione stessa.

Questo primo livello è la base della piramide, quindi lo scopo ultimo dell'organizzazione apparirà qui e determinerà l'intero percorso della strategia.

Perché

Piramide degli scopi - Cosa?



Che cosa occorre fare per realizzare lo scopo dell'organizzazione?

Il piano di attività dell'organizzazione sarà qui definito

È necessario elencare gli obiettivi dell'organizzazione. Questi obiettivi saranno compiti misurabili e perseguibili che permetteranno all'organizzazione di avvicinarsi al suo scopo.



Cosa

Piramide degli scopi - Come?



Quali azioni devono essere intraprese per verificare gli obiettivi? Quando devono essere intraprese le azioni?

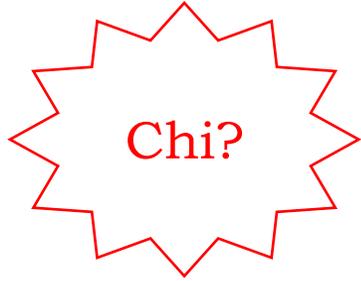
Il prossimo passo sarà quello di vedere come sono fatti.

Per l'elenco delle attività di cui al punto "Cosa", sarà necessario specificare le modalità di svolgimento.

A blue trapezoidal shape, wider at the top and narrower at the bottom. Inside the shape, the word "Come" is written in a white, bold, sans-serif font.

Come

Piramide degli scopi - Chi?



Ci sono persone nell'organizzazione in grado di portare a termine ciascuno dei compiti?

Di quali competenze avranno bisogno le persone incaricate di svolgere i compiti?

Specificare le risorse umane che vi permetteranno di svolgere le attività descritte in precedenza.

Quest'ultimo livello è spesso trascurato in altri modelli di pianificazione strategica.

Quest'ultima fase consentirà quindi di studiare se l'IIS dispone delle risorse umane necessarie per attuare la strategia definita nei tre livelli precedenti.



Piramide degli scopi - Modello

Il modello del Template of Purpose mostra semplicemente una piramide standard da riempire con le strategie dei diversi IIS.

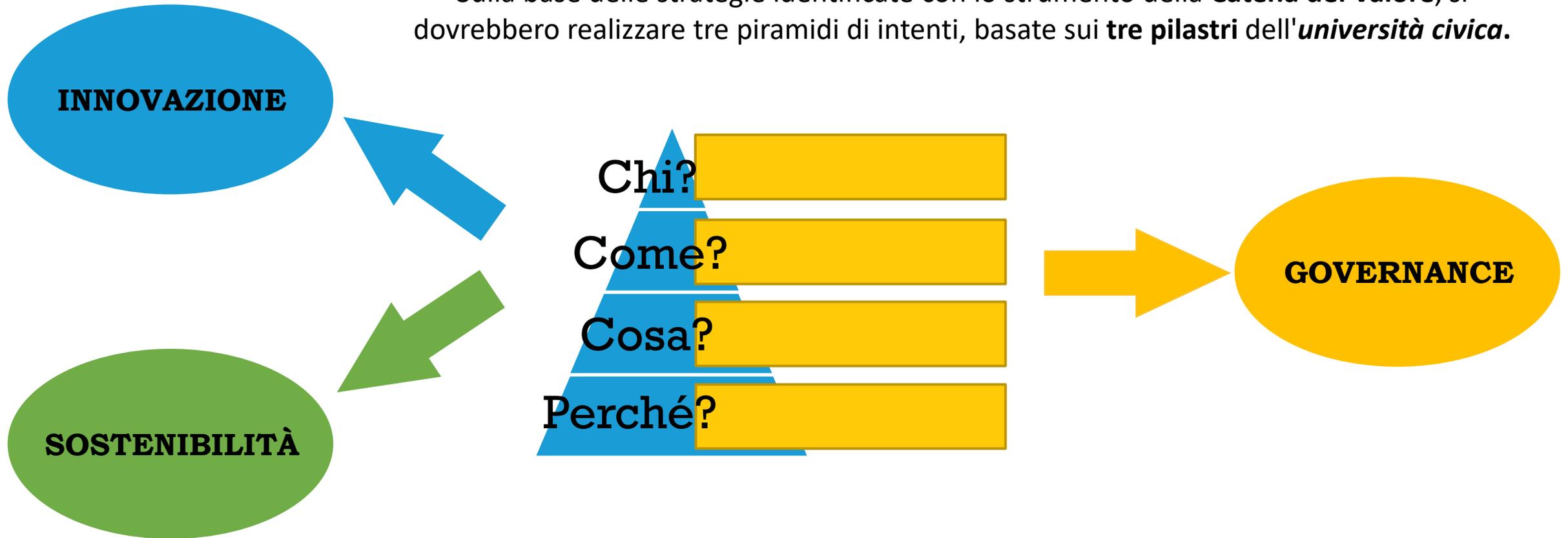


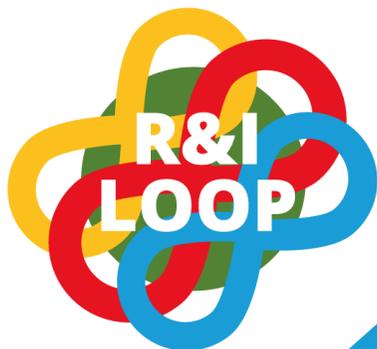
CONSIGLIO

Ad ogni passo della piramide, man mano che viene realizzato, verificare che la relazione con ciascuno dei livelli precedenti sia mantenuta. Solo in questo modo la piramide sarà solida.

Piramide degli scopi - Applicazione al LOOP R&I

Sulla base delle strategie identificate con lo strumento della **Catena del Valore**, si dovrebbero realizzare tre piramidi di intenti, basate sui **tre pilastri dell'*università civica***.





Coordinatore

Università di Beira Interior (PT)



Partner

Università Politecnica di Madrid (ES)



<http://www.upm.es>

INOVA+ - Servizi di innovazione (PT)



<http://inova.business>

Università Politecnica Delle Marche (IT)



<https://www.univpm.it>

Università Johannes Gutenberg di Magonza (DE)



<https://www.uni-mainz.de/eng/>

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute. Progetto n. 2020-1-PT01-KA203-078366