



Istituto
degli
Innocenti



Esperienze e percorsi per la qualità nel sistema delle strutture residenziali del sistema sociale integrato

*Il piano complessivo delle attività e dei
risultati attesi (codice requisito RG02)*

Dott. Augusto Borsi
Coordinamento Pollicino

Percorso formativo on line – 25 settembre 2023

Che cos'è la pianificazione?

La pianificazione è un termine usato per indicare il **processo di riflessione** sulle attività necessarie per **raggiungere un obiettivo desiderato**, per prevedere in linea di massima **quando compiere un'attività** o una serie di attività.

In quanto tale, la pianificazione **è una proprietà fondamentale** del comportamento intelligente.

Implica la creazione e il mantenimento di un **piano**, che richiedono abilità concettuali, come l'uso della logica e dell'immaginazione per visualizzare non solo un risultato finale desiderato, ma i passaggi necessari per ottenere quel risultato.

In **economia aziendale**, la pianificazione è il sistema attraverso il quale l'organizzazione **definisce i suoi obiettivi e le azioni necessarie per raggiungerli**.

Gli **obiettivi**, a loro volta, possono essere definiti come **risultati futuri**, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (il loro orizzonte temporale).

Il **sistema di pianificazione** è normalmente connesso al **sistema di controllo di gestione**, il quale ha lo scopo di guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi pianificati, **evidenziando gli scostamenti** tra questi ultimi e i risultati della gestione e mettendo così i responsabili in grado di **decidere e attuare le opportune azioni correttive**.

Tale stretta integrazione fa sì che normalmente, sia a livello teorico che pratico, si parli di **“sistema di pianificazione e controllo”**.

La pianificazione nelle Comunità e nei Centri Diurni per minori...

...E' possibile?

...A cosa serve?

...Cosa riguarda?

...Chi la deve realizzare?

...Come si costruisce?

Rispondere a queste domande non è facile.

Soprattutto perché la risposta dipende dal modo in cui ci rappresentiamo queste strutture, la loro organizzazione, l'intervento che essi svolgono all'interno della rete dei servizi di welfare.

In base a questi modelli, il **Piano delle Attività, può essere visto come un documento fine a se stesso, un obbligo di legge da assolvere, e che, una volta redatto, rimane conservato dentro una cartellina o in un file, senza alcun rapporto con quanto avviene nel quotidiano della struttura, in particolare con le azioni svolte dagli educatori.**

Oppure rappresentare una tappa fondamentale del processo di gestione del **Progetto Educativo Generale del servizio, importante documento richiesto per l'autorizzazione al suo funzionamento, in cui l'Ente gestore ha descritto i principi pedagogici, i processi educativi, l'organizzazione, le responsabilità, ecc. che caratterizzano e rendono possibile il lavoro educativo.**

Progettazione e lavoro educativo sono ormai un binomio indissolubile: nelle descrizioni dei tre profili dell'Educatore professionale (Sanitario, Socio-pedagogico, Educatore per i servizi della prima infanzia) contenute nella normativa italiana, risulta ben chiaro che **la progettazione costituisce l'unica modalità operativa con cui questa figura definisce e realizza il proprio intervento.**

«L'educatore professionale socio-pedagogico valuta, progetta, organizza e mette in atto progetti, interventi e servizi educativi e formativi in ambito socio-educativo, socio-assistenziale e socio-sanitario, per quest'ultimo limitatamente, agli aspetti educativi, rivolti a persone in difficoltà o in condizione di disagio, collaborando con altre figure professionali, e stimola i gruppi e gli individui a perseguire l'obiettivo della crescita integrale e dell'inserimento o del reinserimento sociale, definendo interventi educativi, formativi, assistenziali e sociali, anche in collaborazione con altre agenzie educative»

(Art. 3 del DDL 788 Disposizioni in materia di ordinamento delle professioni pedagogiche ed educative e istituzione dei relativi albi professionali, approvato alla Camera il 5 luglio 2023)

Nel lessico professionale dell'Educatore, relativamente alla competenza progettuale e al processo della gestione della progettazione, vengono utilizzati diversi termini spesso come se fossero sinonimi. In particolare le parole

PROGETTUALITÀ

PROGETTO

PIANIFICAZIONE

PROGETTAZIONE

PROGRAMMAZIONE

spesso sono utilizzate in modo intercambiabile, anche se ognuna di esse abbia un significato ben preciso e diverso.

PROGETTUALITÀ

La progettualità è una caratteristica dell'essere umano, è la modalità con cui l'uomo si dimostra capace di trasformare la realtà e di darle un senso.

Possiamo definire la progettualità come la **core competence** dell'umanità, ciò che ha permesso l'evoluzione della specie, che trasforma in continuazione le società umane, che consente una sempre migliore conoscenza e comprensione dell'uomo e del suo contesto ecologico.

Per questo, **lo sviluppo della progettualità nei soggetti** è un fine del lavoro educativo. Ogni persona, il suo gruppo sociale, le comunità umane sono soggetti progettuali che operano nel loro spazio sociale creando situazioni, oggetti, ambienti che migliorano la vita quotidiana e che divengono progressivamente parte della storia, del pensiero, delle culture dell'umanità.

Ogni risultato culturale, scientifico, sociale è il frutto di un progettazione, anche inconsapevole, che ha innovato oggetti, materiali, simboli, tecniche, modi di organizzare e gestire servizi per la comunità.

PROGETTO

Nel dizionario TRECCANI il termine **progetto** è definito come *«ideazione, piano, proposta per l'esecuzione di un lavoro o di una serie di lavori»*. Di solito, è un termine riferito all'ambito ingegneristico e architettonico.

Il DEVOTO OLI definisce “*progettare*” come *«ideare qualcosa e studiare in rapporto alle possibilità e ai modi di attuazione»*. E' una definizione ampia, ma che richiama immediatamente gli elementi specifici dell'attività di progettazione e mette in scena i suoi tre momenti distinti, ma continuamente implicati tra loro:

1. **un momento passato**, relativo al vissuto da cui scaturisce l'idea del suo cambiamento;
2. **un momento presente**, di ideazione qui e ora;
3. **un momento futuro**, nel quale l'attività sarà avviata e ne sarà valutata la realizzazione nei limiti delle possibilità.

PROGETTARE

La sua etimologia deriva dal latino projectare, verbo composto da «**pro**», che significa avanti, e «**jacere**», gettare. **Projectare** si può dunque tradurre come «gettare avanti», un concetto che contiene due idee forti:

- La pre-figurazione come «idea», che indica la direzione verso cui dirigere l'azione e quello che ci aspettiamo nel futuro da tale azione.
- La procedura come guida all'azione, come precisazione di cosa occorre fare per arrivare alla realizzazione dell'idea (*pro-cedere: camminare in avanti*).

L'Educatore progetta una trasformazione, un cambiamento, ma cercando sempre di accendere e/o sostenere il desiderio di cambiamento delle persone con cui si relaziona, unica ragione e forza che rende possibile tale trasformazione e cambiamento.

La prefigurazione richiama l'idea di **modello** e la procedura quella di **metodo**.

MODELLO, secondo un accezione scientifica, **è uno schema che riesce a descrivere un fenomeno o un insieme di fenomeni**, mettendo in evidenza sia le caratteristiche strutturali sia le relazioni tra le parti del sistema, così da spiegarne o prevederne lo svolgimento.

METODO **è un modo di procedere razionale che consente il raggiungimento di determinati risultati**. In Educazione, si parte perciò da una situazione di partenza (bisogno) e si raggiunge uno scopo e il metodo ci consente di spiegare **come** riusciamo a dare vita a questo cambiamento positivo.

Progettare, in educazione, è un'operazione complessa che richiede una conoscenza di un determinato sistema (ambientale, sociale, ecc.) e la possibilità di introdurre al suo interno possibili trasformazioni (cambiamenti).

Per questo, la progettazione richiede **la capacità di anticipazione, di previsione di ciò che le azioni messe in atto riusciranno a produrre** solo e nella misura in cui esse sono congrue con il sistema stesso e la sua possibilità di cambiare.

Per poter anticipare si richiede la capacità di **rappresentazione** di qualcosa che potrà essere **osservabile nel futuro** e, conseguentemente, a determinare quali azioni potranno realizzare tale rappresentazione.

Ma per poter immaginare un futuro è necessario collocarsi in una **storia** personale, familiare, di un gruppo e/o di una comunità con il cui passato, a volte, occorre avere il coraggio di tagliare per non rimanere ancorati ad una fedeltà soffocante e ripetitiva, anche se rassicurante.

PIANIFICAZIONE, PROGETTAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Nell'ambito della professione educativa, queste tre parole hanno progressivamente assunto significati sempre meno chiari e condivisi e vengono utilizzate in modo molto differente, tanto da essere legate tra loro a volte in modo gerarchico, altre volte in modo interattivo, ma senza particolari gerarchie. Cerchiamo di fare un po' di chiarezza.

Con il termine **PIANIFICAZIONE** ci si riferisce **ad un insieme complesso di operazioni** che hanno come bersaglio un contesto di livello «macro» (organizzazione, contesto comunitario, territorio, nazione ecc.,) all'interno del quale sono considerate un numero elevato di variabili (storiche, sociali, culturali, legislative, ecc.) e in cui vengono previsti interventi di varia natura (politici, economici, sociali, culturali, educativi, animativi, ecc.).

La pianificazione si muove sul piano dichiarativo e rimane sulla prefigurazione degli scopi abbracciando un arco temporale medio-lungo (da uno a diversi anni) e rimanda la traduzione operativa alla progettazione specifica.

La **PROGETTAZIONE** occupa uno spazio intermedio tra il livello «macro» della pianificazione e quello «micro» della programmazione, perché **assieme alla componente dichiarativa ha anche quella procedurale che abbraccia tutto il processo di gestione del progetto**, che va a coprire un arco di tempo medio (da pochi mesi ad un anno). Il suo oggetto di riferimento sono i bisogni.

La **PROGRAMMAZIONE** costituisce il livello «micro», perché è il più vicino all'esecuzione dell'azione, che è dedicato alla definizione dell'insieme delle ipotesi operative (programma). Il suo oggetto di riferimento sono le azioni da realizzare, in un arco temporale breve (da pochi mesi alla quotidianità).

	OGGETTO DI RIFERIMENTO	PECULIARITÀ	LIVELLO	TEMPI
PIANIFICAZIONE	Contesto globale	Negoziazione	Macro	Medio-lunghi
PROGETTAZIONE	Bisogni	Bisogno/Scopo	Intermedio	Medio-brevi
PROGRAMMAZIONE	Azioni da realizzare	Organizzazione delle attività	Micro	Brevi

Nel lavoro sociale e educativo, il costrutto di «progettazione» si complica per il fatto che essa non è finalizzata alla realizzazione di un'opera materiale e tangibile, ma, bensì, a **generare dei cambiamenti nel comportamento della persona, nelle relazioni tra le persone e tra queste ultime e il loro contesto di appartenenza, attraverso attività non tangibili come gli interventi sociali** ed a partire **dal potenziale presente in questi soggetti individuali e collettivi**, in una logica di empowerment e di sviluppo integrale e globale.

Le finalità progettuali del lavoro sociale ed educativo sono dunque identificabili nel supportare processi di cambiamento che sviluppino le seguenti capacità:

- **Autonomizzazione**: la capacità della persona di gestire le funzioni primarie in modo autonomo.
- **Auto-realizzazione**: la capacità della persona di avere un progetto di vita e di mettere in atto le azioni adeguate a realizzarlo; nelle situazioni di disagio, crisi, trauma, la persona può perdere la possibilità di rappresentarsi in divenire, di credere nella possibilità di trasformare la propria vita, di lavorare per il cambiamento.
- **Auto-appropriazione**: la capacità della persona di ottenere benefici dalla relazione sociale con gli altri e con il mondo.

Le tre finalità progettuali sono così in grado di tracciare la linea evolutiva di ogni persona, ma anche dei suoi gruppi sociali e della comunità, perché in grado di collegare la situazione presente, in cui si manifesta un bisogno o si ha un problema, con il passato, la storia che ha strutturato abitudini e condizioni da cui ha origine l'esperienza di disagio/malessere, e con il futuro, come spazio di cambiamento e realizzazione del progetto di vita.

Già più di venti anni fa la Legge 328/2000 valorizzava la progettazione come metodologia con cui sviluppare il bene comune, lavorando nei diversi livelli (persona, gruppo, comunità).

Nonostante ciò, gli educatori continuano ad avere un rapporto «difficile» con la progettazione socio-educativa, perché faticano ancora a capire come utilizzare questo strumento nell'avvicinarsi alla complessità delle situazioni sociali di persone, gruppi e comunità e supportarli in processi di cambiamento e trasformazione.

Il loro rapporto con la progettazione può essere interpretato ricorrendo a tre categorie di modelli descrittivi:

- **Modelli naif**, che esaltano le fasi elaborative, riflessive e creative della progettazione, ma che rifiutano quelle più razionali (come la pianificazione) perché ritenute una gabbia per i processi di cambiamento sociale. Ma sottovalutando l'importanza della pianificazione, vi è il rischio di rimanere invischiati in un lavoro costantemente fluido e indefinito, che non si riesce a capire dove porti ed a cosa serva.
- **Modelli razionali-sperimentali**, che puntano tutto sulla logica lineare, top-down, per cercare di prevedere e governare tutte le variabili sociali che entrano in gioco nella gestione di progetto. Ma non lasciandosi interrogare dalla realtà, né dagli esiti del progetto, la volontà di risolvere in tempi brevi i problemi solo con la spinta decisionale fa spesso naufragare il progetto di fronte alla loro complessità.
- **Modelli innovativo-partecipativi**, che, a partire dalla seria considerazione della complessità, fanno leva sul concetto di co-costruzione con le persone coinvolte il processo di cambiamento, con il rischio di rimanere in uno stallo permanente, perché spesso non si riesce ad andare oltre alla fase di ascolto.

Proprio la complessità del lavoro sociale ed educativo richiede che la capacità di integrare questi tre modelli in un unico pianto metodologico che consenta di osservare i fenomeni sociali ed educativi e, allo stesso tempo, visualizzare nuovi scenari per guidare le transizioni ed i cambiamenti socio-culturali attraverso la costruzione di percorsi di sviluppo e trasformazione delle persone, gruppi e comunità.

Per questo, il lavoro di progettazione richiede agli educatori di fare riferimento ad una **serie di principi / valori guida che consentano di condurre correttamente la relazione educativa con persone, gruppi, comunità e, dall'altro, di gestire efficacemente il processo di progettazione.**

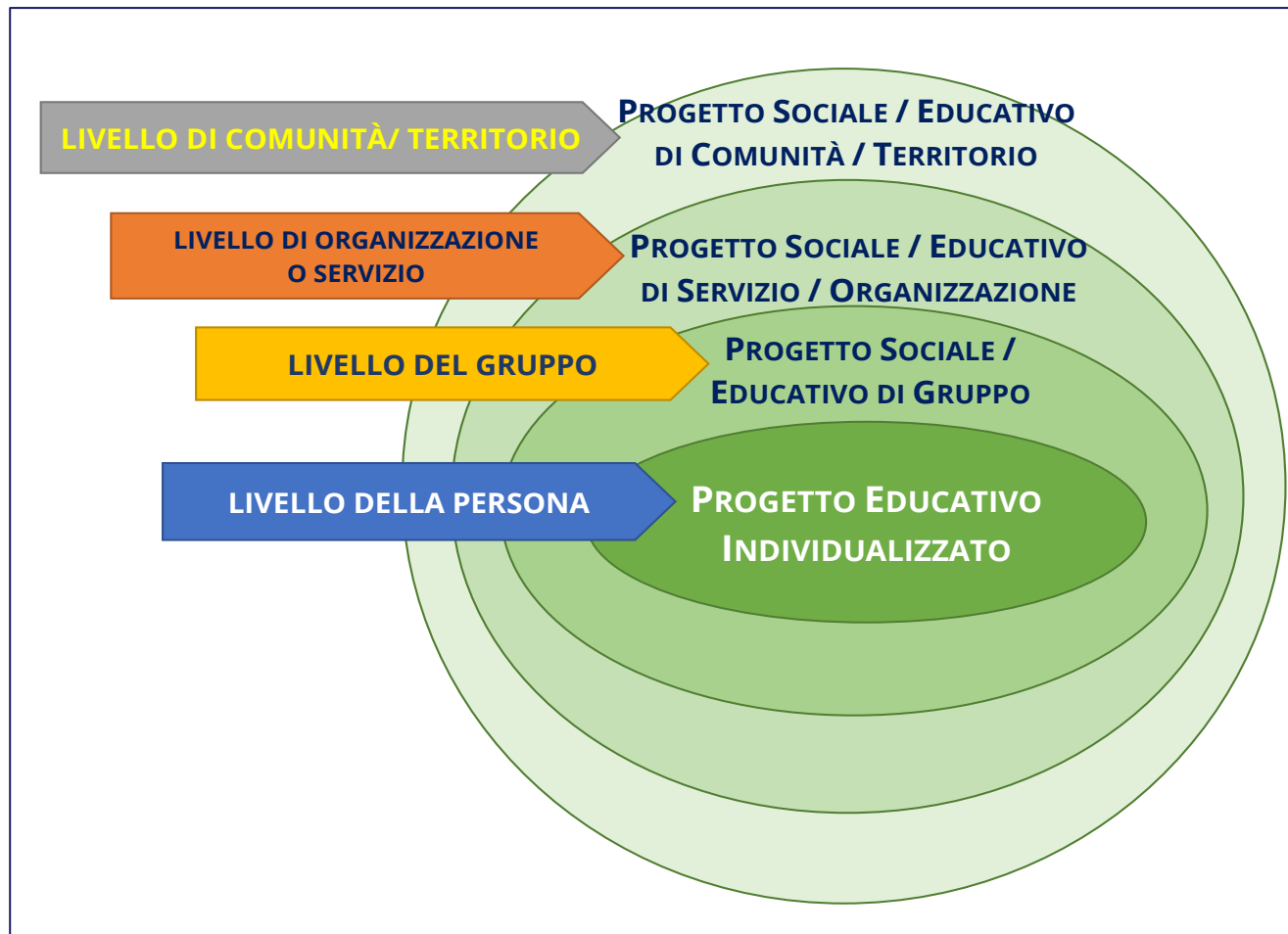
Rispetto alla relazione tra educatore ed i soggetti coinvolti, i valori guida sono:

- 1. rispetto**, principio base delle relazioni interpersonali e sociali, che riconosce all'altro la libertà di scegliere in modo autonomo e ribadisce l'importanza dell'autodeterminazione;
- 2. giusto equilibrio tra la neutralità** (comportamento di ascolto non giudicante) **e la testimonianza** (funzione di guida e di sostegno);
- 3. ascolto non giudicante e empatico**;
- 4. partecipazione come condivisione** degli obiettivi, in modo da sentirsi accompagnati e non costretti;
- 5. empowerment di persone, gruppi e comunità.**

Rispetto al processo di progettazione, i principi e i valori di riferimento sono:

- 1. Ricerca**, come atteggiamento di apertura alla conoscenza del mondo, nella sua pluralità, e dell'altro, nella sua diversità.
- 2. Flessibilità**, che rende capaci di intercettare i cambiamenti di contesto e dei bisogni e di modificare, in coerenza, il progetto.
- 3. Efficacia**, criterio di valutazione che considera la capacità di raggiungimento degli obiettivi.
- 4. Efficienza**, criterio che valuta l'equilibrio tra l'uso delle risorse assegnate e i risultati raggiunti.
- 5. Responsabilità condivisa nel gruppo di lavoro** che promuove la piena partecipazione di tutti.
- 6. Integrazione multiprofessionale**, che richiede il confronto sui modelli teorici disciplinari e di intervento.

La **progettazione socio-educativa** si sviluppa su diversi **livelli**, che si distinguono in base ai soggetti coinvolti nell'azione socio-educativa. A ciascun livello, corrisponde una particolare tipologia di progetto.



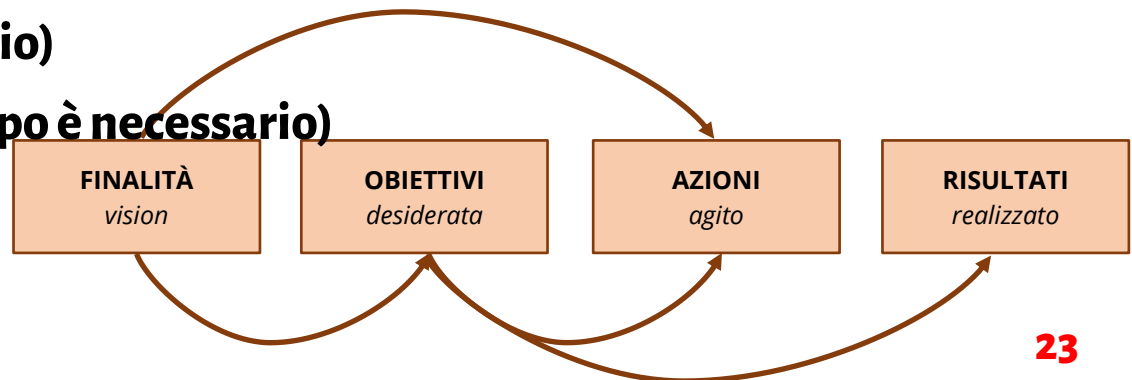
Nel livello di organizzazione/servizio, la progettazione è riferita:

- 1. agli obiettivi generali in relazione alla *mission* dell'Ente, che sono strettamente collegati alla **tipologia di servizio**, alle **caratteristiche delle persone** che vi accedono, alle **tipologie di intervento** (prevenzione, promozione, assistenza, riabilitazione, ecc.);**
- 2. Al **percorso della persona nel servizio**, con definizione delle modalità di accoglienza, di inserimento, di permanenza, di dimissione e dei processi socio-educativi che facilitano tale percorso.**
- 3. Al **modello organizzativo della giornata**, con la definizione delle routine e delle diverse tipologie di attività (caring, apprendimento, espressive, ludiche, ecc.)**
- 4. Al **modello organizzativo degli operatori****

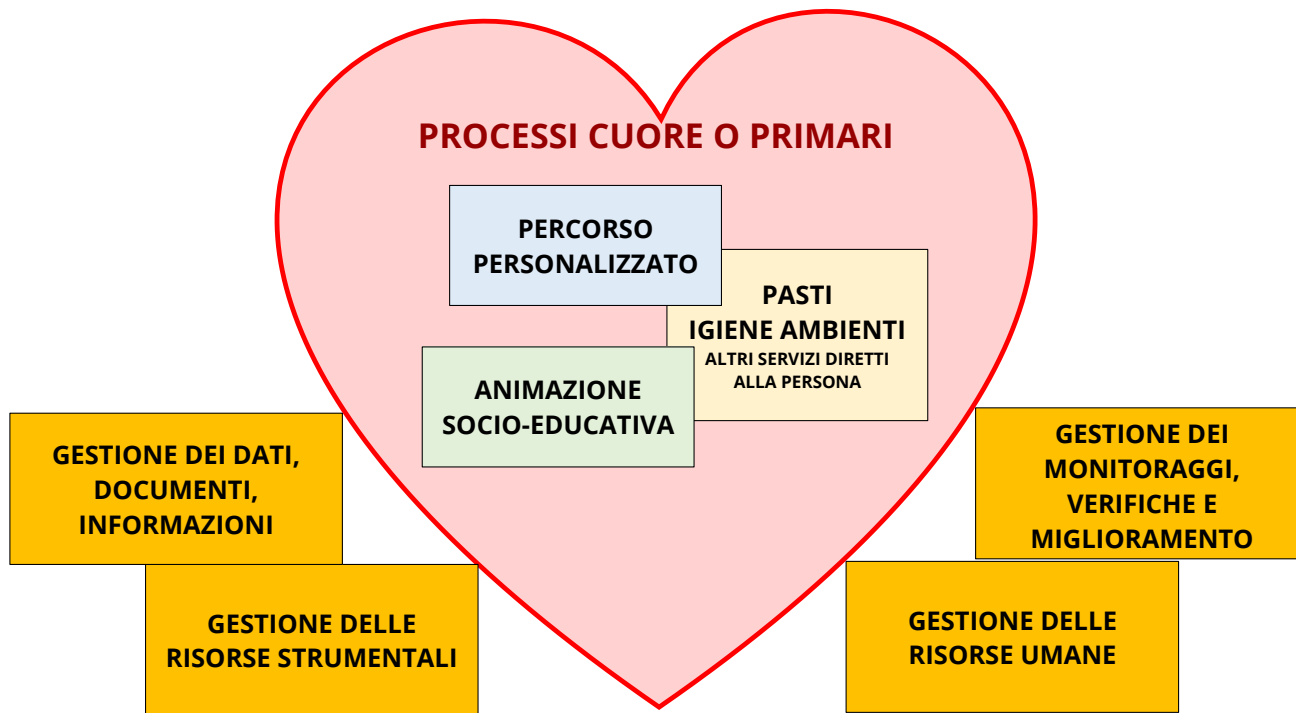
Riprendendo la definizione di pianificazione che abbiamo visto precedentemente, ovvero il *processo di riflessione sulle attività necessarie per raggiungere un obiettivo desiderato, per prevedere in linea di massima quando compiere un'attività o una serie di attività*, possiamo adesso capire meglio la funzione del Piano Annuale delle Attività: definire le modalità attraverso cui raggiungere le finalità e gli obiettivi del Progetto Educativo Generale, indicando gli elementi essenziali che servono per realizzare le attività «istituzionali» della struttura.

La pianificazione è, perciò, il processo attraverso cui si mettono in relazione finalità e obiettivi con cinque elementi essenziali che devono consentire di raggiungere i risultati sperati:

1. Le azioni (cosa intendo fare)
2. Le metodologie (come lo voglio fare)
3. Le risorse (cosa mi serve, in termini di competenze e di strumenti)
4. I luoghi (dove lo faccio)
5. I tempi (quanto tempo è necessario)



Le azioni da descrivere nel Piano Annuale sono riferibili ai processi di funzionamento della struttura che sono stati definiti nel Progetto Educativo Generale e che possono essere rappresentati dalla seguente Mappa:



La stesura del Piano Annuale raccoglie, coordina e integra tra di loro le pianificazioni dei singoli processi, facilitando una visione sistemica del servizio, che riesce a cogliere le interrelazioni presenti tra i processi, di conseguenza, le reciproche influenze, in senso positivo o negativo.

Nel Piano Annuale confluiscono:

- 1. La gestione dei Progetti Educativi Individualizzati, che richiedono un'attenta programmazione dei tempi, per non «bruciare» le scadenze richieste dall'accreditamento, e l'ottimizzazione delle risorse educative (monte ore).**
- 2. Il Piano dell'Animazione Comunitaria**
- 3. La pianificazione dei servizi alla persona (pasti, pulizie, ecc.)**
- 4. La pianificazione del rilevamento della soddisfazione degli stakeholders (persone accolte, familiari, Servizi Sociali, ecc.)**
- 5. Le pianificazioni che riguardano la gestione delle risorse umane: formazione, clima interno, ecc.**
- 6. Le pianificazioni che riguardano la gestione delle risorse strumentali. Manutenzione immobile e impianti, manutenzione automezzi, ecc.**
- 7. La pianificazione della gestione dei dati: debito informativo a Enti pubblici, reportistica interna, ecc.**
- 8. La pianificazione dei monitoraggi e delle verifiche**

Per una migliore gestione del processo di pianificazione, possono essere realizzate alcune attività propedeutiche, che sono riconducibili all'analisi del contesto in cui la struttura opera, che consente di conoscere le caratteristiche dell'ambiente in cui emergono i bisogni delle persone accolte, ma quello in cui gli educatori agiranno per favorire il cambiamento.

Non esiste progettualità e progetto al di fuori di un contesto, di un tessuto sociale che incide sulla qualità di vita delle persone, sul benessere relazionali, ma anche sull'operatività della struttura e degli educatori.

E' nel contesto che si osservano i bisogni e lo sviluppo dei problemi di una persona, di un gruppo e/o di una comunità; ed è nello stesso contesto che si possono sviluppare le relazioni tra soggetto/operatore/risorse ambientali che possono determinare i cambiamenti desiderati.

Per una migliore gestione del processo di pianificazione, possono essere realizzate alcune attività propedeutiche, che sono riconducibili all'analisi del contesto in cui la struttura opera, che consente di conoscere le caratteristiche dell'ambiente in cui emergono i bisogni delle persone accolte, ma quello in cui gli educatori agiranno per favorire il cambiamento.

Non esiste progettualità e progetto al di fuori di un contesto, di un tessuto sociale che incide sulla qualità di vita delle persone, sul benessere relazionali, ma anche sull'operatività della struttura e degli educatori.

E' nel contesto che si osservano i bisogni e lo sviluppo dei problemi di una persona, di un gruppo e/o di una comunità; ed è nello stesso contesto che si possono sviluppare le relazioni tra soggetto/operatore/risorse ambientali che possono determinare i cambiamenti desiderati.

Sono diverse le attività che possono essere realizzate per svolgere un'efficace analisi del contesto. E' sempre però importante utilizzare un approccio ecologico, in grado di considerare e mantenere integrati i diversi livelli della progettazione (persona-PEI, gruppo-Piano Animazione, organizzazione-Progetto Educativo Generale) che si sviluppino nella struttura.

L'analisi del contesto deve tenere in considerazione la **dimensione esterna e quella interna.**

L'analisi del **contesto esterno può considerare diversi aspetti della comunità territoriale in cui sorge la struttura: geografico, demografico, istituzionale, storico, socio-culturale...**

Le metodologie di raccolta dei dati e delle informazioni possono essere molteplici: osservazioni, analisi dei documenti, interviste, questionari, focus group.

Nell'analisi del contesto esterno, riveste una grande importanza l'analisi del grande gruppo degli **attori sociali** che in qualche modo sono coinvolti dalle/nelle attività della struttura.

Questi soggetti possono essere definiti anche **stakeholders**, ovvero coloro che, come singoli individui, gruppi informali, organizzazioni, istituzioni, ecc. sono interessati, in diverso modo, dal raggiungimento dei risultati della progettazione e/o in qualche modo possono influenzare positivamente o negativamente il cambiamento desiderato.

All'interno degli stakeholders, il primo gruppo che interessa conoscere sono **le persone accolte nella struttura, portatori dei bisogni/problemi.**

Esse partecipano direttamente e attivamente alle attività progettuali e **beneficeranno direttamente dei risultati dell'intervento, in termini di riduzione del problema e di miglioramento della qualità di vita.**



Relativamente ai destinatari e beneficiari dell'intervento, oltre agli aspetti quantitativi (numero, caratteristiche demografiche, ecc.) sarà importante approfondire aspetti qualitativi come:

- **quanto ed in che modo percepiscono il problema sul quale si intende intervenire e se ritengono desiderabile o meno il cambiamento cui mira l'intervento;**
- **valori, opinioni, credenze, abitudini, livello di consapevolezza, ecc., in particolare quelli maggiormente collegati con la problematica affrontata.**

Molto importante è procedere con un approfondimento bibliografico che consenta di acquisire lo stato dell'arte relativamente ai bisogni socio-educativi delle persone accolte nella struttura, alle metodologie di intervento, alle buone prassi sviluppate in altri contesti.

Anche l'**analisi degli attori chiave** è un'attività propedeutica molto importante; con questo termine si indica soggetti (persone o organizzazioni) che:

- hanno interesse al miglioramento o al non miglioramento delle condizioni esistenti dei destinatari del futuro progetto,
- subisce o esercita un'influenza rispetto a ciò che accade nel progetto, direttamente o indirettamente,
- può schierarsi e agire sia pro sia contro il cambiamento proposto dal progetto.

Per svolgere questo tipo di analisi occorre:

- identificare con chiarezza chi sono;
- comprendere dell'influenza che essi hanno nei confronti dei bisogni/problemi e del loro cambiamento;
- definire le loro aspettative rispetto alla riuscita delle attività;
- identificare le competenze o le risorse che possono offrire per la sua realizzazione;
- identificare i soggetti che sono interessati a partecipare direttamente alla realizzazione delle attività progettuali (disponibilità alla partnership).

L'analisi degli attori chiave deve aiutare la struttura ad identificare i soggetti utili da coinvolgere o di cui tener conto nelle diverse attività pianificate.

E' necessario farla perché:

- 1. per poter essere efficaci nel cambiare una determinata situazione è indispensabile conoscere tutti gli aspetti che costituiscono la realtà da modificare con le eventuali interrelazioni tra gli aspetti stessi;**
- 2. il coinvolgimento degli attori sociali consente di condividere la loro visione della realtà e le loro conoscenze;**
- 3. il cambiamento passa necessariamente dalla rete sociale e dal tessuto connettivo del territorio in cui i destinatari si muovono;**
- 4. il cambiamento sarà reale, profondo e duraturo solo se coinvolgono i protagonisti che costituiscono una realtà sociale;**
- 5. il loro coinvolgimento non è solo un elemento decorativo, ma è fondamentale per raggiungere il cambiamento desiderato.**

All'interno degli attori chiave rivestono un'importanza particolare i soggetti che possono essere coinvolti direttamente nella realizzazione del progetto in qualità di soggetto promotore, titolare, finanziatore, attuatore, ecc., che vengono perciò definiti partners.

Mapa degli attori sociali: livello di interesse – livello di influenza

		LIVELLO DI INFLUENZA	
		BASSO	ALTO
LIVELLO DI INTERESSE	BASSO	<p>ATTORI MARGINALI</p> <p>Non è necessario coinvolgerli, ma è spesso utile mantenerli informati sull'andamento del progetto</p>	<p>ATTORI DESIDERABILI</p> <p>È opportuno cercare di coinvolgerli, specie quando sono soggetti istituzionali, proprio per la loro elevata influenza</p>
	ALTO	<p>ATTORI OPERATIVI</p> <p>È importante coinvolgerli, proprio perché come partner possono portare un grande contributo alla realizzazione del progetto.</p>	<p>ATTORI STRATEGICI</p> <p>Si deve fare di tutto per coinvolgerli, attraverso qualche forma di partenariato, perché la loro presenza può portare credibilità, efficacia, risorse, ecc.</p>

Anche l'analisi del contesto interno procede secondo un'ottica multidimensionale, che sottopone ad una revisione:

- 1. Mission e vision**
- 2. Politiche e strategie**
- 3. Struttura organizzativa e risorse umane**
- 4. Meccanismi operativi: processi e procedure**

L'analisi viene supportata dai dati e dalle informazioni che provengono dal funzionamento dei processi, sia di tipo quantitativo (es. numero di persone accolte, numero di progetti elaborati, numero di reclami, ecc.) che qualitativo (questionari di soddisfazione, clima interno, relazioni, ecc.).

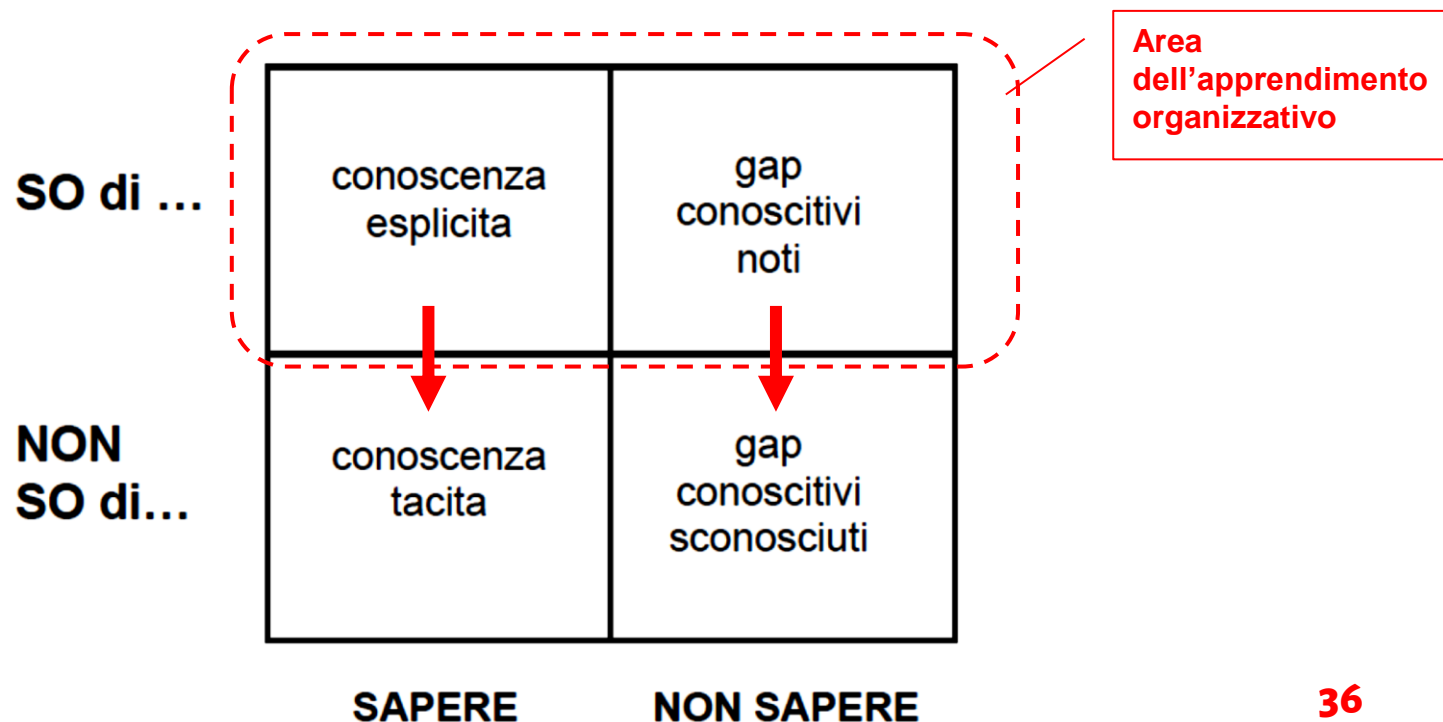
I risultati dell'analisi del contesto esterno e di quello interno possono essere sintetizzati attraverso l'utilizzazione della matrice SWOT, uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto/servizio/organizzazione prima di prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

Per quanto riguarda l'ambiente interno, la matrice consente di analizzare i punti di forza e di debolezza; nei confronti del contesto esterno dell'organizzazione, si analizzano le minacce e le opportunità.



Concludiamo con una riflessione sull'importanza di pensare alla redazione del Piano, il suo monitoraggio e la sua valutazione come un importante **processo di apprendimento continuo** da parte dell'organizzazione, intesa sia come gruppo di lavoro che come Ente gestore (talvolta coincidono, talvolta no...).

Le attività analitiche propedeutiche, quelle di registrazione, quelle di monitoraggio e controllo, quelle di verifica e valutazione, ci consentono di ridurre sia quell'area cieca (non so di non sapere) che è causa di errori, criticità, scarsa qualità, ecc., ma anche l'area della conoscenza tacita, che impedisce di capire le ragioni del successo educativo, di consolidare metodologie di lavoro e di renderle condivisibili con la comunità professionale.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE



Istituto
degli
Innocenti



Percorso formativo on line – 25 gennaio 2023