



PIANIFICAZIONE STRATEGICA E ORGANIZZATIVA IN TEMPO DI CAMBIAMENTO

Roma, 10 febbraio 2020

DOPPIA ROTTA

Problemi e sogni

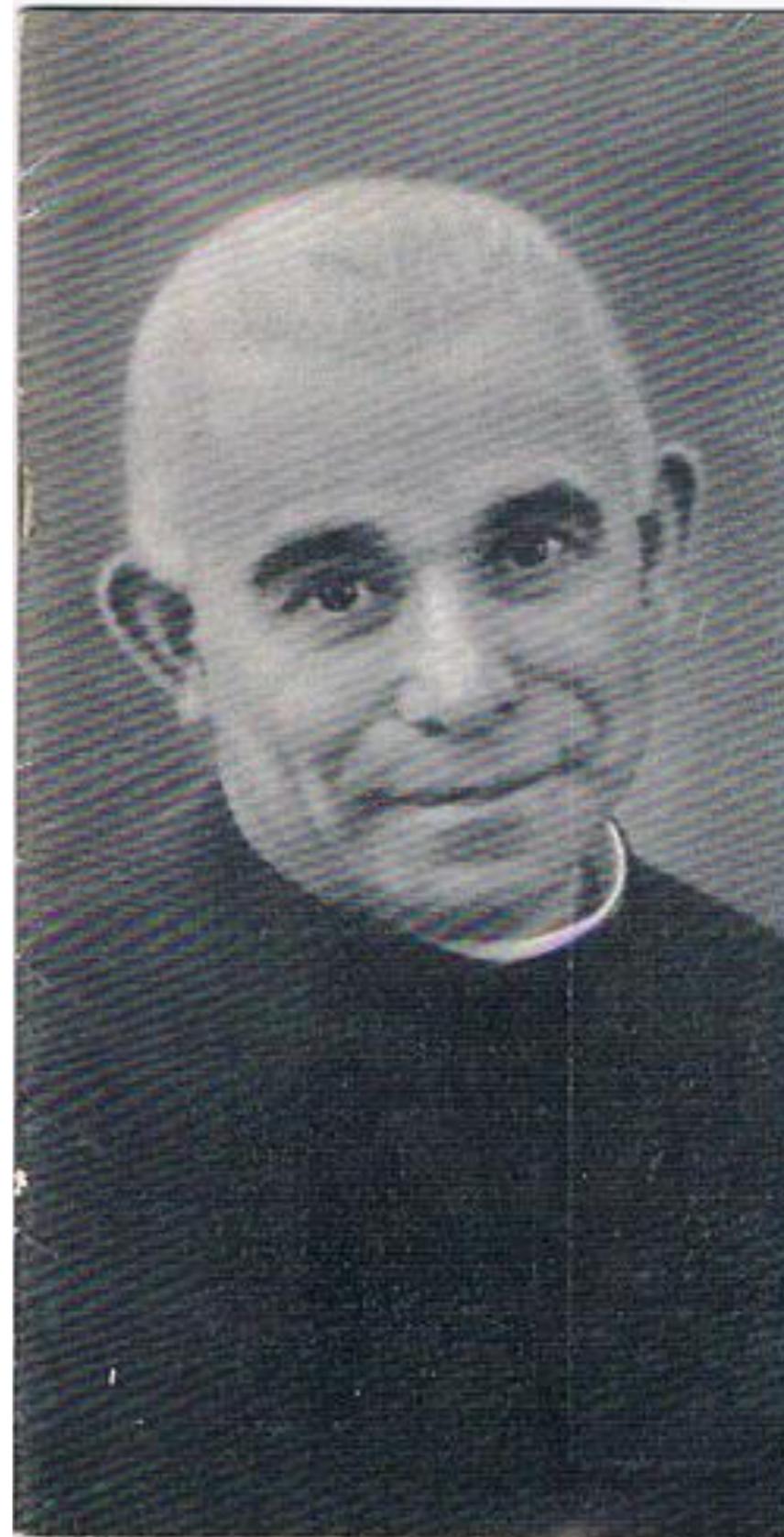
Compito per
questa notte...
dimenticare tutti
i problemi e
abbandonarsi ai
sogni!

Buonanotte

ali del sorriso

ABBIAMO UN TESORO

*Imprese di salvezza e di
umanizzazione*



**IGNAZIO
SILONE**

**Incontro
con uno
strano
prete**

da « USCITA
DI SICUREZZA »
Editore Vallecchi
Firenze (p. 25-42)

GERARCHIA DEGLI OBIETTIVI

	Strumento	Attività
Anime! Anime! Salvezza spirituale	Progetto pastorale	Colloqui, esperienze di bene, campi, proposte,
L'onesto cittadino	Tutoraggio SEL	Colloqui, dinamiche, esperienze, etc.
Il lavoratore	Tirocinio, apprendistato, impresa	Stage, alternanza, compiti reali, etc.
La cultura	Gli assi culturali	Lezione
Il cliente che firma e non se ne va	Registro	Sorveglianza, telefonate, etc.

QUAL È IL NOSTRO SLOGAN

.....
*Le parole che danno direzione:
impresa formativa? scuola oratorio?*

DON'T

LET

YOUR

DREAMS

BE

DREAMS



VISIONE

Traduzione organizzativa del sogno

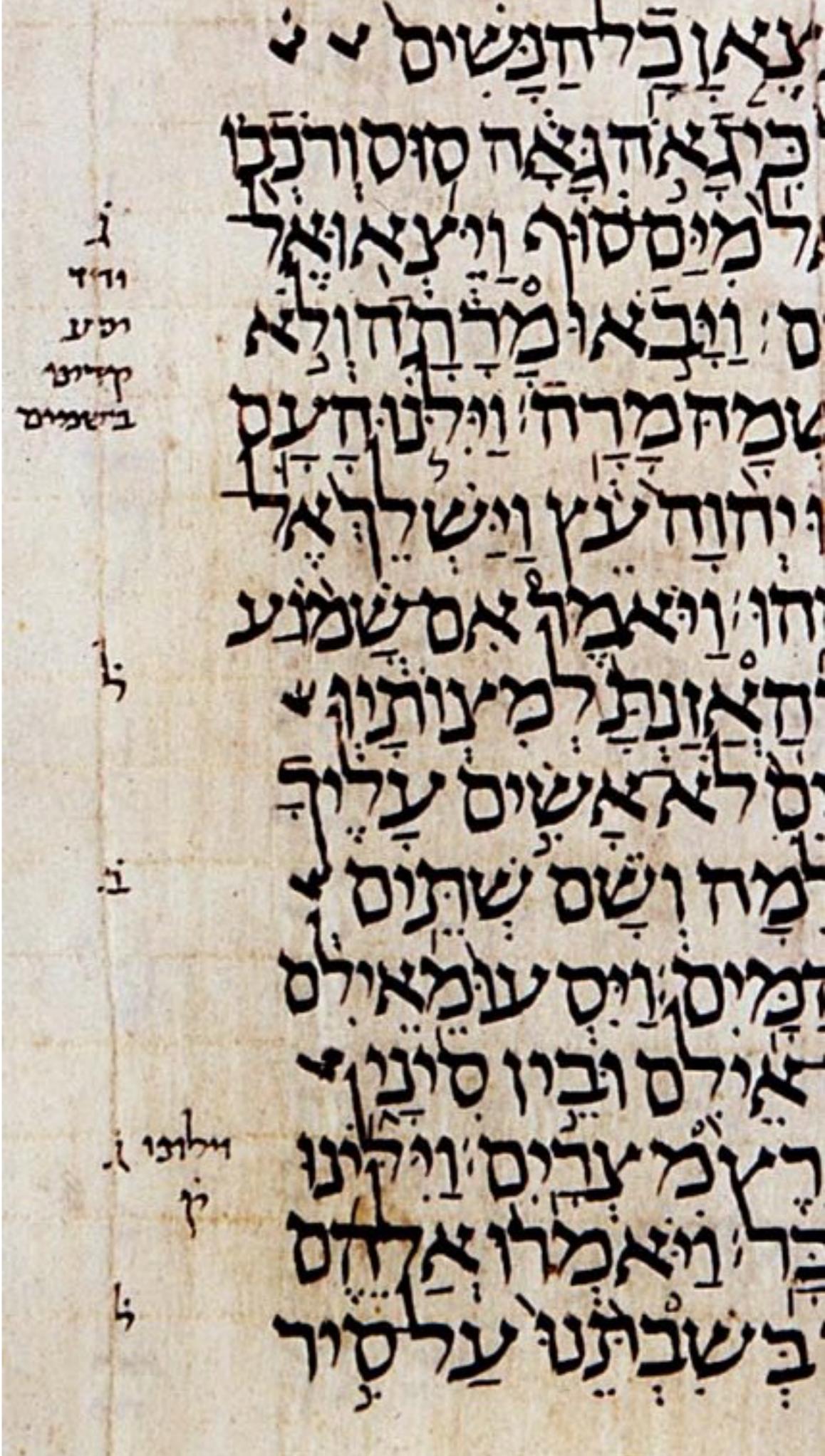
ALCUNI POSSIBILI RISCHI DA AFFRONTARE (DA IMPRENDITORI)

*Gestione formativa neutra
Incertezza di bilancio
Tensioni interne*



C'È UN TEMPO PER GESTIRE E UN TEMPO PER PROGETTARE

Parafrasando Qoelet



NON SIAMO PARTITI

Esame delle cause





TRE POSSIBILI CAUSE

- Sensazione di inutilità
- E' complicato
- Certo, ma chi lo fa?

INUTILE

.....
*Chi me lo fa fare? Una
perdita di tempo...*



SOLO SE SEI NEL PRIMO QUADRANTE

Sostenibilità gestionale			
		Sì	No
Significato carismatico	Sì	Primo quadrante	Secondo quadrante
	No	Terzo quadrante	Quarto quadrante

<p>Interno</p> <p>Esterno</p>	<p>PUNTI DI FORZA</p>	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p>
<p>OPPORTUNITA'</p>	<p>Storia, status ed esperienza</p> <p>Strutture</p> <p>Alcuni: Strutture adatte al percorso educativo (contiguità con oratorio)</p> <p>Persone giuste al posto giusto (sistema qualità)</p> <p>Fano: sinergia con l'istruzione</p> <p>Presenza comunità religiosa</p> <p>Talenti da valorizzare</p> <p>Metodo pedagogico</p> <p>Crisi diventa opportunità</p> <p>Rete di centri</p>	<p>Struttura da rinnovare - Brand</p> <p>Poca collegialità</p> <p>Efficientismo e non vedere benessere e relazione</p> <p>Personale invecchiato e stanco</p> <p>Discontinuità del personale</p> <p>Figure di accompagnamento</p> <p>Il vivere di rendita</p> <p>Vivere il lavoro come tecnica</p> <p>Struttura di governance che vede problemi/opportunità e decide con rapidità</p> <p>figure diversificate (es. progettista)</p> <p>Mode didattiche frontali</p>
<p>MINACCE</p>	<p>Rapporto con le imprese e le loro confederazioni - Duale</p> <p>Filiera verticale</p> <p>Rapporto con le istituzioni</p> <p>Rapporto con famiglie</p> <p>Nuovi strumenti (es. reddito di cittadinanza)</p> <p>Nuova forma di impresa sociale (???)</p>	<p>Incertezza politica e staticità del sistema</p> <p>Concorrenza con gli istituti professionali</p> <p>CCNL</p> <p>Marginalità del privato</p> <p>Sicilia: presenza di Albo regionale</p> <p>Decreto 61 e applicazioni</p>

OBIETTIVI 2019

Ve li ricordate?





DIVERSIFICAZIONE

- Dei settori
 - nuove figure professionali
 - master
 - fasce deboli
 - continua
 - (...)
- dei soggetti finanziatori
 - progetti e azioni di sistema per la povertà educativa e il lavoro
 - fasce deboli



PRODURRE... PRIVATO!

- qualifica a pagamento
- formazione popolare
- impresa formativa



FIGURE DI SISTEMA

- Progettazione
- Tutoraggio e accompagnamento sui ragazzi
- Orientamento e APL

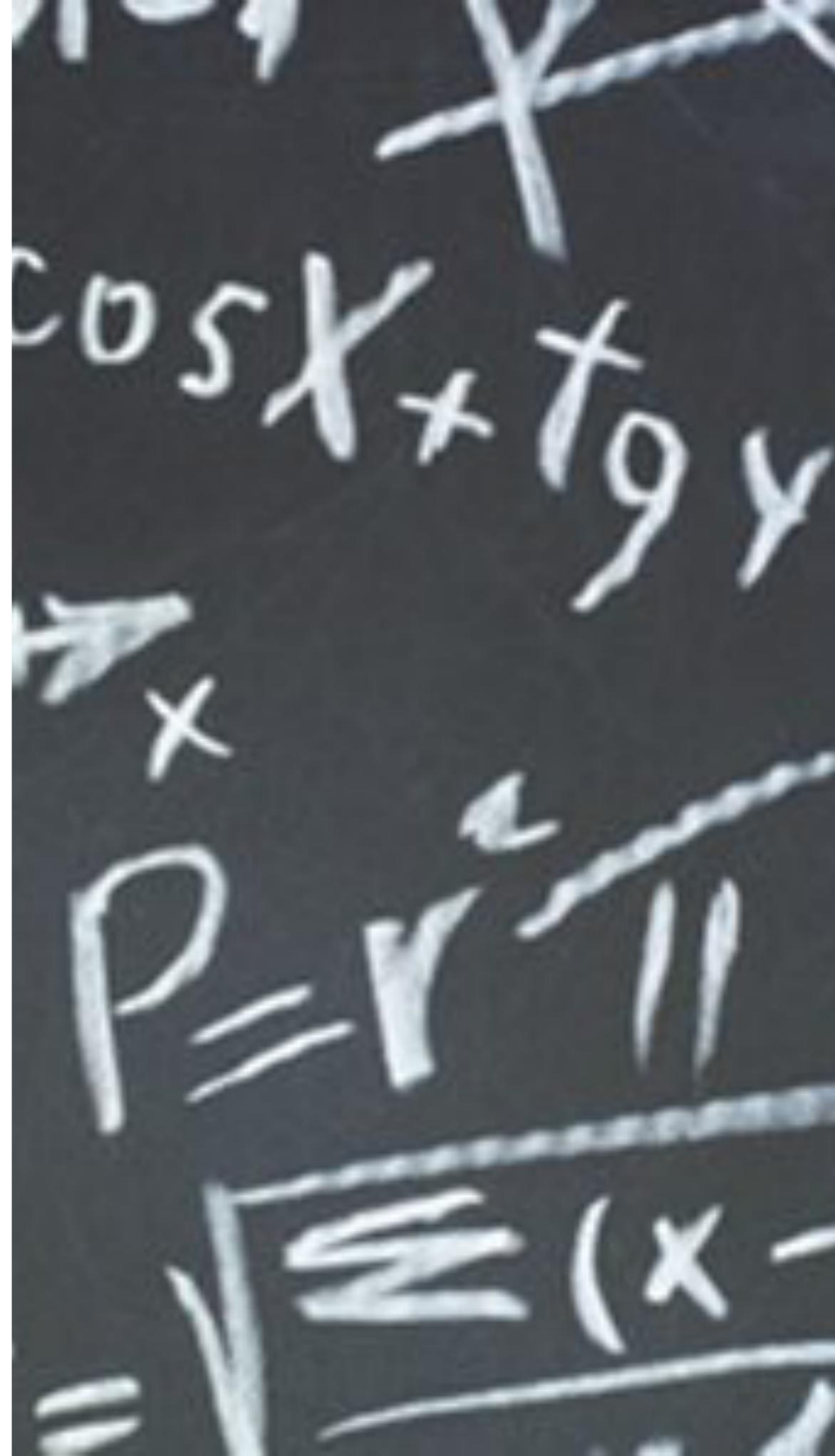


IDENTITÀ E STATUS

- Approfondimento sul carisma e formazione
- Un evento all'anno

TROPPO COMPLICATO

Vorrei ma non riesco



SEMPLIFICHIAMO

Andiamo al cuore



UNA SERIE DI OBIETTIVI

Sguardo sul futuro





TIPOLOGIA DI OBIETTIVI

- Carismatici
- Sociali e gestionali
- Economici
- (...)

OBIETTIVI CARISMATICI

.....
*Identità delle nostre scuole....
strane!*



OBIETTIVI SOCIALI E GESTIONALI

*Status della scuola, rapporto
con le aziende, etc.*



**SOCIAL
STATUS**

OBIETTIVI ECONOMICI

.....
*Dal bilancio economico,
esempio maggiore “produzione”*





TELAIO MINIMO DEL PS

- Una serie di obiettivi
- Con soglie di raggiungimento
- Indicazione dei responsabili
- Tempistica

VALORE/PROBLEMA: L'ACCOMPAGNAMENTO SPIRITUALE DEI NOSTRI GIOVANI

Obiettivo a medio termine

Diversificazione delle figure interne
(investimento su funzione educativa)

Obiettivo a breve termine

Formazione del personale sulla
funzione educativa e pastorale

Entro _____

Responsabile

VALORE/**PROBLEMA**: AUMENTARE IL FATTURATO

Obiettivo

Aumento del 5%

Entro _____

Passi da fare

Diversificazione delle filiere e delle fonti di finanziamento

Attività

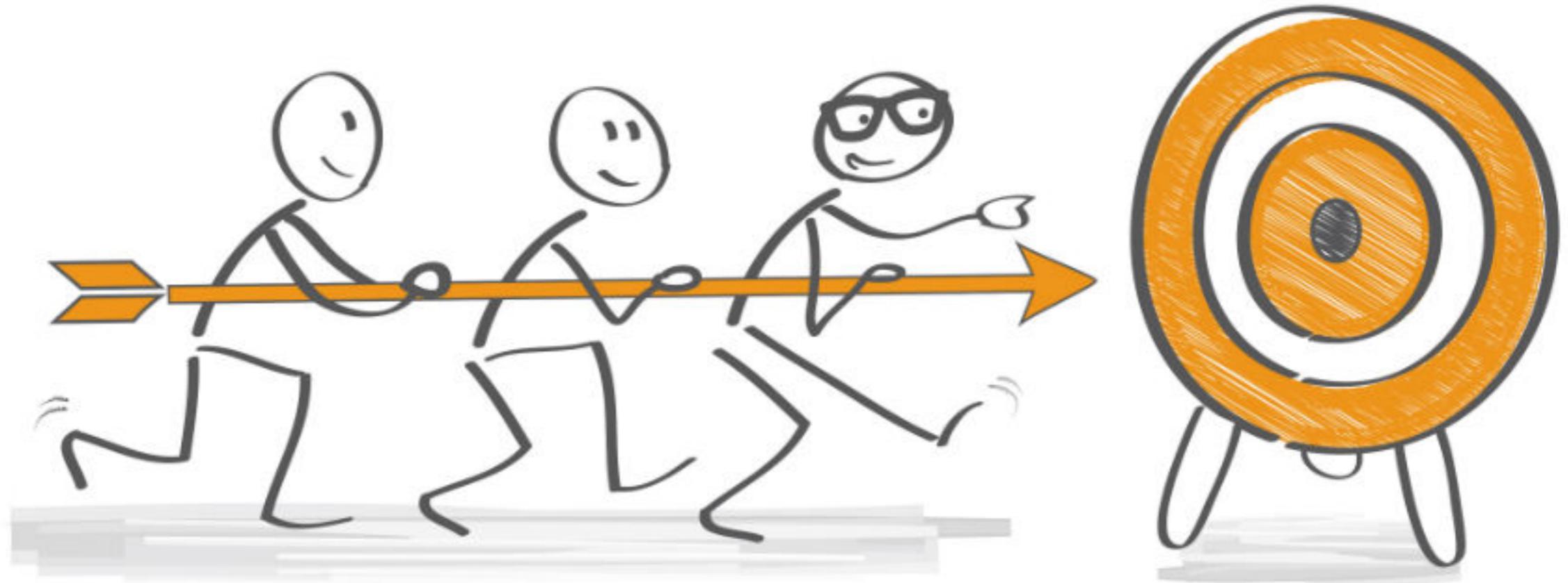
Creazione di un catalogo privato a riconoscimento
Almeno un progetto sulla povertà educativa da presentare sul
bando xxxxxx

Responsabile

GIUSTO

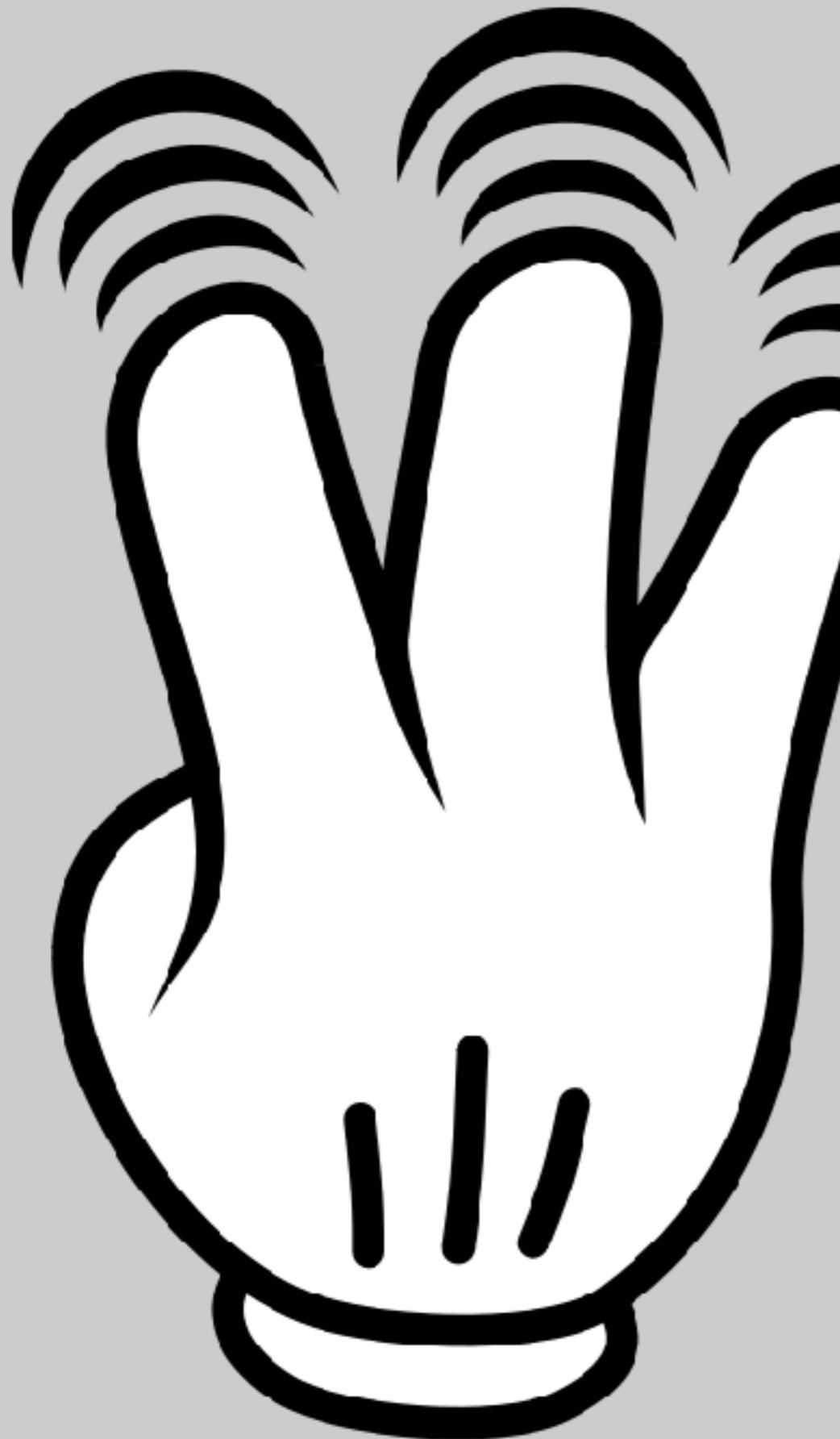
Ma chi lo fa?





**POSSIBILE DELEGARE QUESTI
OBIETTIVI?**

Risposta affermativa!



CON UN TRIPLO VANTAGGIO

- Animare carismaticamente l'opera
- Valorizzare, rianimare le persone
- Evitare l'autoreferenzialità dei laici collaboratori

A DUE CONDIZIONI

.....
Vocazione e passione carismatica
Talento





**E NIENTE IMPIEGATI! NIENTE FORMULE BUROCRATICHE,
CHE SPESSO ANGUSTIANO, SE PUR NON RENDONO
UMILIANTE IL BENE**

*Non impiegati, ma uomini capaci di progettare il bene e di
relativizzare le regole*

lo Generale



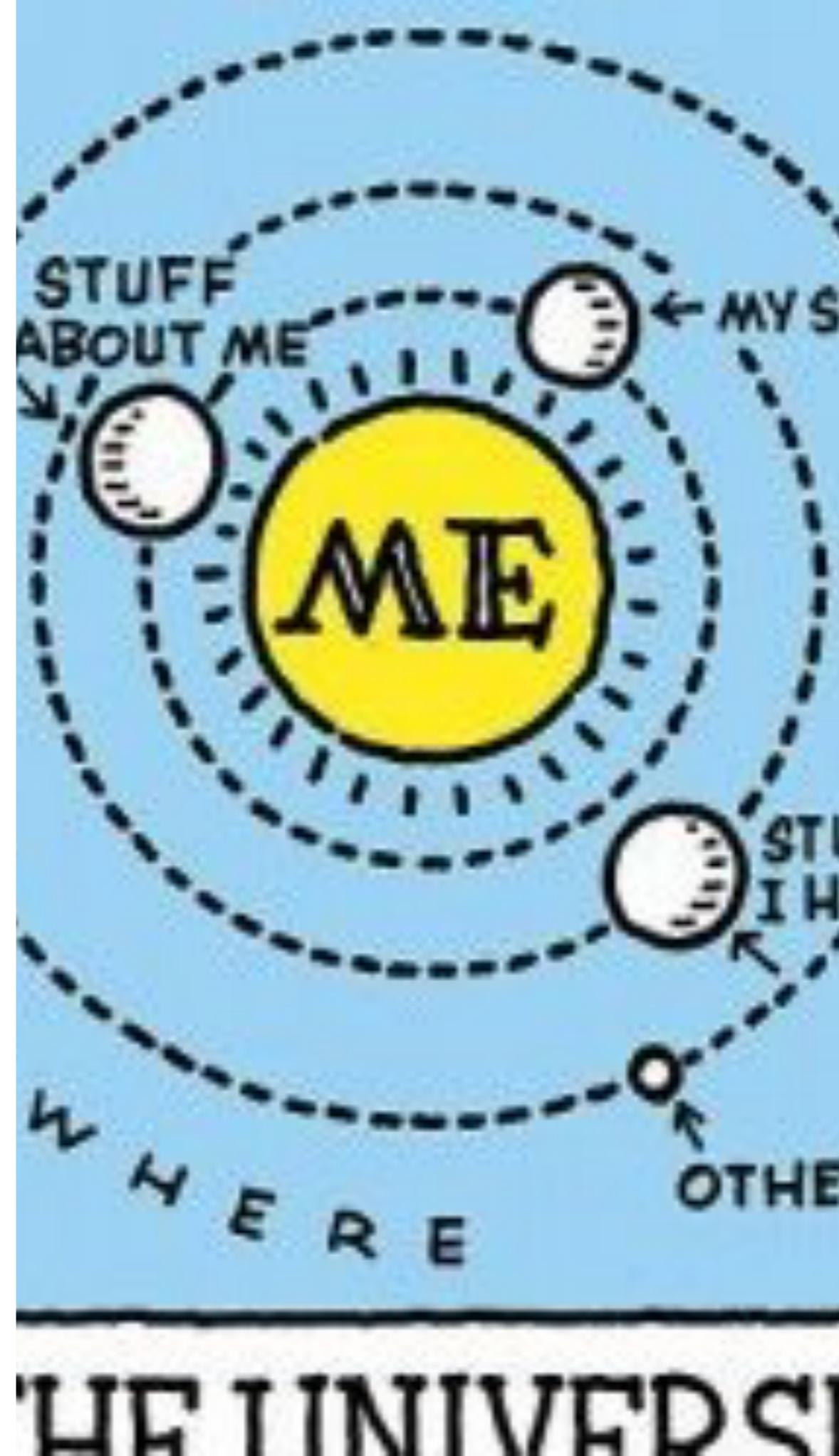
di Cristo e dei po

IL RUOLO DEL RESPONSABILE

- ▶ emanazione di linee e obiettivi (Piano Strategico) e loro continua verifica (Bilancio di Missione)
- ▶ la scelta dei propri collaboratori;
- ▶ la definizione di ruoli, deleghe, obiettivi e indicatori;
- ▶ la valutazione dei collaboratori in ogni ambito: gestionale, amministrativo ed economico;
- ▶ la formazione carismatica

ATTENTI ALL' AUTOREFERENZIALE

*Don, ahimè purtroppo
dobbiamo fare così...*





TENDENZE FARISEE

- Tutto ciò che non è scritto non si può fare
- Sono contenti delle regole, perché gli danno da fare
- Non si “rompono la testa” sul significato
- Potrebbero fare della tecnica e/o della regola uno strumento di potere

Come?

**DIMMI QUALE
ORGANIZZAZIONE
HAI E TI DIRÒ CHI
SEI**

*Quali obiettivi persegui?
deleghi?*



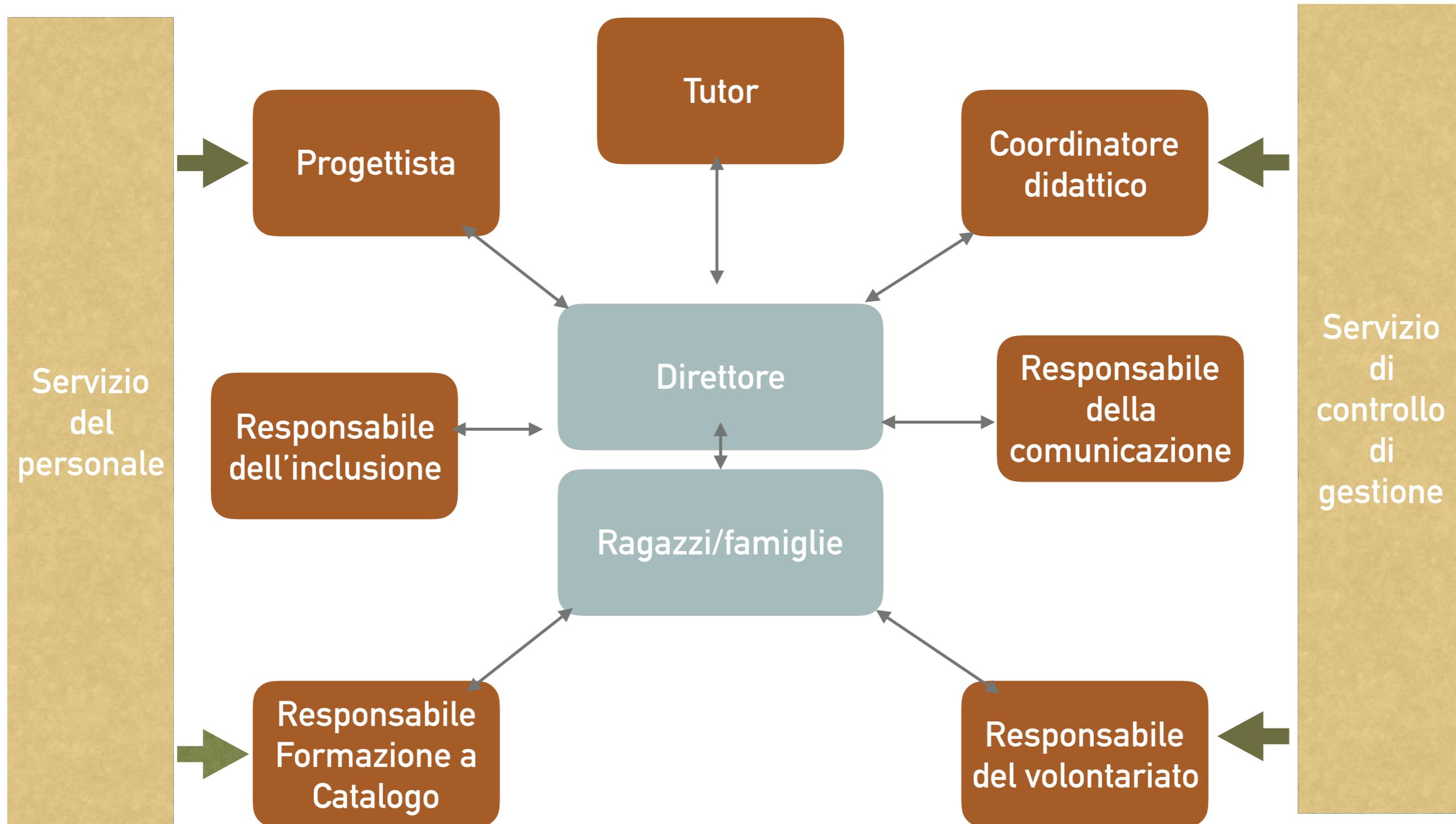


LA LOGICA CLIENTE-INTERNO FORNITORE

.....

- **Aree (produzione)**: il cliente interno (a contatto diretto con il cliente - i nostri padroni, per don Orione)
- **Servizi (supporto)**: il fornitore

L'ORGANIGRAMMA





AMMINISTRARE PROGETTANDO

- I numeri parlano
- I valori... monetizzati!!!
- Supremazia del preventivo
- Risparmiare per... investire!
- Ricercare fondi per investire
- La Provvidenza è... un centro di costo!!!



ORDINARE PROGETTANDO

- Prevenire i conflitti
- Nutrire i collaboratori
- Attribuire senso a tutte le azioni dell'organizzazione
- Definire obiettivi, delegare
- Licenziare per... assumere!
- Trovare originalità negli standard
- (...)

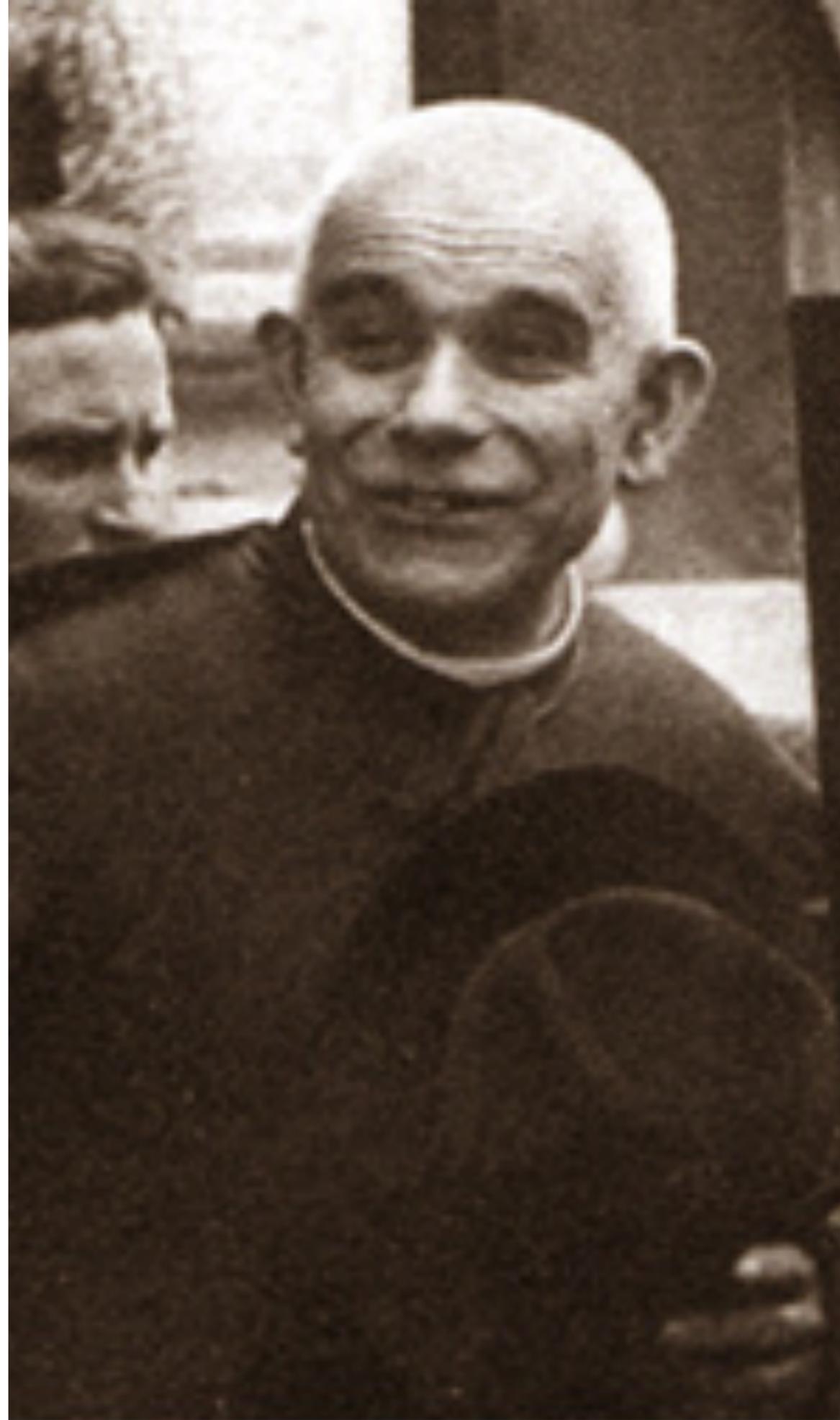


AVER CURA PROGETTANDO

- Sentire la parzialità
- Sentire la strumentalità
- Finalizzare
- Ibridare
- Cercare il senso
- Progettare l'educazione
- Coinvolgere i mondi informali
- (...)

CHI LAVORA NELLE AREE?

*Non un tipo di tecnica o di
professionalità, ma carisma,
visione e leadership*



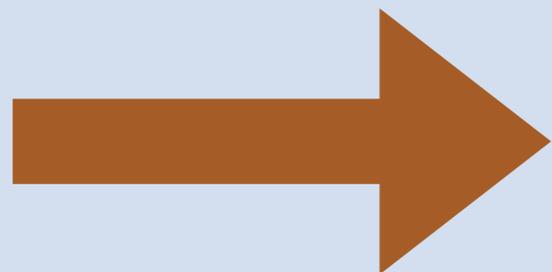
RESPONSABILE DEL PERSONALE

Obiettivi

- Garantire il personale alle Aree e ai Servizi
- Gestisce processi di selezione secondo le indicazioni dei Capitoli Generali per proporre al Direttore un ventaglio di candidati
- Garantire al personale la formazione obbligatoria
- Monitorare la formazione professionale del personale (es. ECM)
- Propone alla Direzione iniziative di Welfare aziendale
- (...)

Indicatori di efficacia

1. Livello di motivazione e benessere organizzativo misurato con uno strumento validato (es. questionario ISPESL)
2. Livello di stress lavoro correlato misurato con strumento validato (es. questionario INAIL o AIFOS)
3. Presenza, tempestività e livello di coinvolgimento del Piano di Formazione Annuale
4. Percorsi di carriera interni (crescita professionale)



Indicatori di efficienza

1. Assenza di contenziosi legati all'applicazione appropriata del contratto individuale, del CCNL e della normativa vigente
2. Regolare afflusso del personale necessario al funzionamento dell'organizzazione

COORDINATORE DIDATTICO

Obiettivi

- assicura la macroprogettazione per compiti di realtà
- predisporre e verifica un orario coerente con il progetto didattico;
- riunisce e supervisiona l'equipe dei docenti e dei tutor
- supporta attraverso la formazione sul campo il personale negli interventi socio-relazionali con i ragazzi;
- (...)

Indicatori di efficacia

1. Numero di compiti di realtà
2. Tasso di dispersione

Indicatori di efficienza

1. Regolarità degli orari
2. Comunicazioni tempestive assenze docenti e allievi
3. Presenza di valutazione degli operatori su indicatori concreti e coerenti

RESPONSABILE PROGETTAZIONE

Obiettivi

- Analizzare i bisogni e le opportunità emergenti sul territorio
- Elaborare e proporre progetti su nuove attività
- Pianificare attività a catalogo privato

Indicatori

1. Presenza di studi e analisi sull'evoluzione dei bisogni occupazionali, dei bandi e delle opportunità
2. Numero di progetti/proposte pervenute al Direttore su possibili nuove attività



OPERA E LIBERTÀ

.....
Però ho bisogno ed ho sete di libertà: libertà di governo interno, e di amministrazione, e libertà di dare sviluppo alle opere, e di poterle mantenere secondo lo spirito di fondazione senza restrizioni e senza reticenze, senza pastoie. Questa libertà per me, è vita!