



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

[www.unive.it](http://www.unive.it)

---

# I Piani come processo: un caso di apprendimento organizzativo

Venezia

3 Giugno 2019

Palazzo Grandi Stazioni, Sala Polifunzionale



# Fase 1 dell'attività di valutazione

## *Analisi desk*

1. dei documenti di politiche
2. dei testi dei Piani/Progetti



## Gli aspetti originali dei Piani:

- Coalizione locale (accordo di programma)
- Multistakeholdership (attori diversificati)
- Pluritematici (aree differenziate)
- Apprendimento (valutazione)



## Fase 2 dell'attività di valutazione

*Interviste in profondità a:*

1. coordinatori dei Piani
2. operatori
3. referenti politici



## Le evidenze emerse (1):

### Negative

- tempi di progettazione e programmazione
- incertezza sulla durata della strategia
- responsabilità amministrativa al capofila



## Le evidenze emerse (2):

### Favorevoli

- investimento nelle politiche giovanili
- flessibilità dei Piani
- coalizioni incrementali
- valutazione sul campo
- ancoraggio a precedenti dispositivi



## Le evidenze emerse (3):

### Antecedenti

- L. 285/1997 “Disposizione per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza”
- L. 45/1999 “Disposizioni per il Fondo nazionale di intervento per la lotta alla droga e in materia di personale dei Servizi per le tossicodipendenze”
- Piani di zona quali “strumento con cui si governa il sistema locale dei servizi e degli interventi sociali”.



---

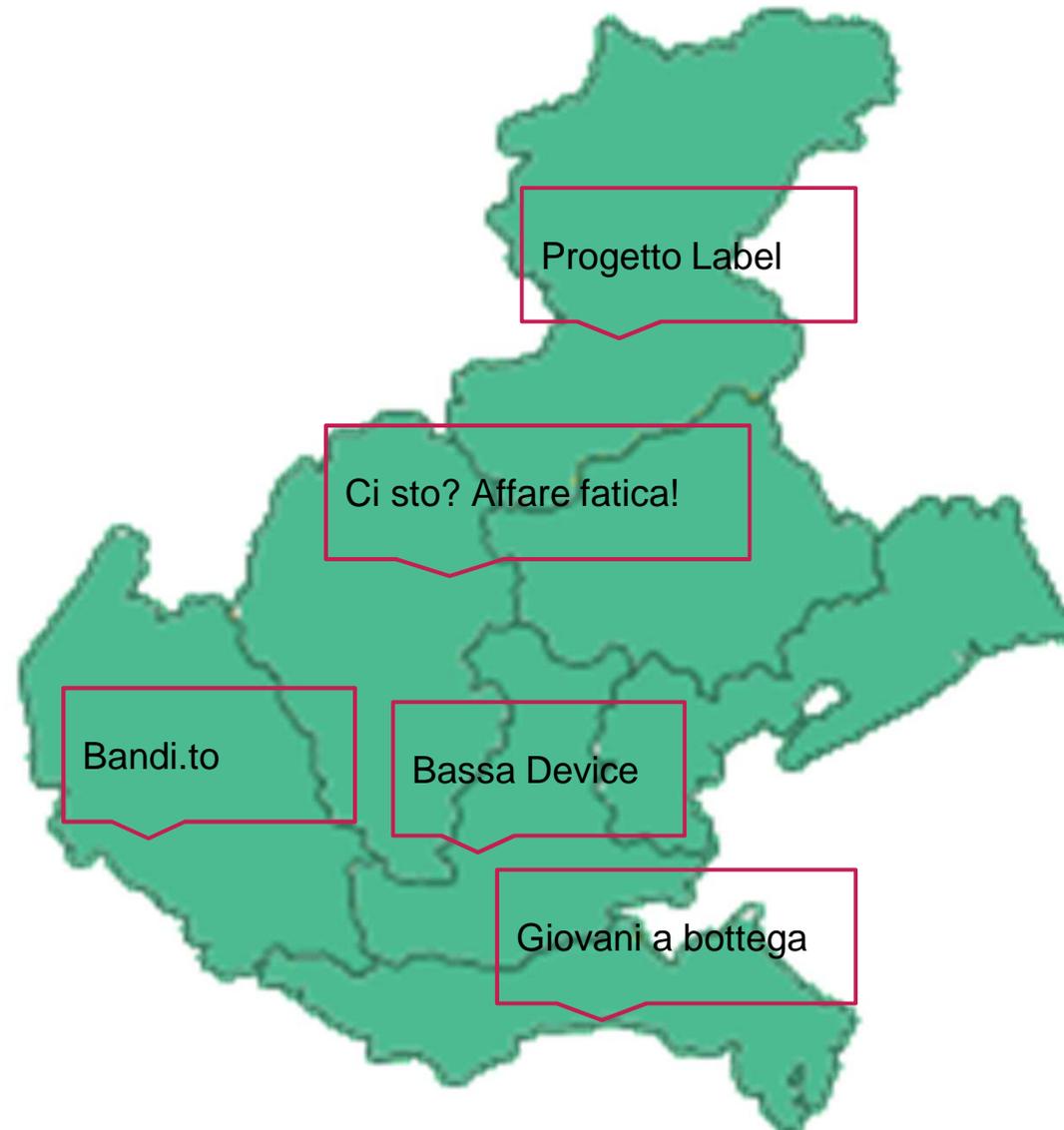
# Un caso di apprendimento organizzativo

I nuovi Piani raccolgono l'eredità programmatoria e cooperativa dei vecchi sistemi di politiche ma li aggiornano introducendo elementi di flessibilità tipici delle reti collaborative.



## Fase 3 dell'attività di valutazione

- Selezione 5 progetti su cui sperimentare la SROI evaluation
- Workshop di valutazione per ricostruire la teoria del cambiamento sottostante
- (prossimamente) Workshop di valutazione per delineare le proxy finanziarie funzionali al calcolo dello SROI





---

## Elementi di valutazione e analisi

- Il cambiamento nel lungo periodo
- Problema da cui sono partiti
- Effetti positivi e negativi dei beneficiari
- Prime ipotesi di proxy finanziarie



Il progetto Bassa Device avrà un impatto nel lungo periodo su due dimensioni.

1. A livello individuale, il **singolo studente** avrà una maggiore consapevolezza delle proprie competenze, passioni e interessi tale determinare migliori scelte del percorso universitario e del lavoro.

•

2. A livello di sistema degli attori coinvolti, ci sarà un impatto sulla **scuola** in termini di innovazione della didattica (maggiore offerta delle modalità espressive degli studenti e ad una diversa relazione tra competenze, ruoli e generazioni sul piano delle interazioni docente-studenti).

In riferimento ai **Comuni**, il progetto contribuirà a modificare l'approccio alle politiche giovanili passando da un approccio single issue (per problemi singoli) ad un approccio basato sul principio dell'integrazione delle politiche.



Il progetto Ci sto? Affare Fatica agisce nel lungo periodo su un doppio livello.

1. Da un punto di vista individuale, un numero maggiore di cittadini avrà un **rinnovato approccio alla “fatica”** e un **grado di autonomia maggiore** nell'affrontare interventi che richiedano, nel quotidiano, competenze manuali.

2. A livello della comunità più ampia, il progetto contribuirà costruire una **cittadinanza attiva e responsabile**, costituita da giovani e meno giovani in costante relazione di scambio, in grado di manutentare, valorizzare e prendersi cura dei **beni comuni** del territorio.



Il progetto nel lungo periodo produrrà cambiamenti:

1. nella relazione tra i giovani e il tessuto imprenditoriale locale
2. nella cultura della partecipazione nelle politiche giovanili.

Il progetto contribuirà a modificare le caratteristiche e le **dinamiche della domanda e offerta di lavoro locale** caratterizzate da un incontro più efficace tra nuove esigenze dell'industria (anche in vista della rivoluzione 4.0) e nuove competenze dei giovani. Come effetto sottoprodotto, una maggiore conoscenza delle richieste delle imprese locali frenerà la tendenza dei giovani a cercare lavoro nelle grandi città o all'estero (**tema dello spopolamento**)

Da un punto di vista della governance locale, saranno maggiormente diffuse **pratiche collaborative di costruzione delle politiche pubbliche.**



. Un partecipante a Bandi.to, fra 10/15 è una persona che vive una situazione di benessere, che si fida di sé stesso, capace di essere efficace nel suo essere persona e cittadino, sa stare in relazione con gli altri cittadini e le organizzazioni sociali del territorio.

Queste competenze sociali, unite ad una serie di competenze tecniche acquisite, renderanno questi **cittadini protagonisti in grado assumersi un pezzo di responsabilità del territorio.**

L'effetto combinato di questo effetto con l'approccio del bando stesso di carattere intercomunale produce **una comunità più aperta e inclusiva in grado di offrire nuovi servizi, con spazi rigenerativi e in grado di lavorare secondo una logica di rete.**



Spazio Label produce un cambiamento nel lungo periodo su due dimensioni.

1. Dal punto di vista individuale, se i ragazzi che oggi frequentano il centro accrescono la loro autonomia e benessere, non abbandonano la scuola, non assumono comportamenti antisociali, potranno, al pari dei loro coetanei privi di disturbi di apprendimento, poter **realizzare un percorso di vita e professionale nel pieno delle loro possibilità.**

2. Da un punto di vista territoriale, Spazio Label diventerà **un punto vitale della comunità e antenna permanente** per rilevare in tempo eventuali disturbi dell'apprendimento e relativi disagi sociali.



**Bassa Device:** individuo - offerta formativa scuola - comune

**Ci sto affare fatica:** individuo - cittadinanza attiva - beni comuni

**Giovani a bottega:** matching tra domande e offerta di lavoro locale - cultura della partecipazione

**Bandi.to:** benessere individuale/cittadini protagonisti - competenza - territori del welfare generativo

**Spazio Label :** realizzazione di individui con difficoltà di apprendimento - spazio come punto vitale



## Bassa Device - problema

Il problema emerge all'interno di un percorso di progettazione partecipata più ampio promossa dal Comune di Monselice ed è l'esito di due flussi. Da una parte gli studenti pongono il tema dello **svuotamento di significato dell'alternanza scuola lavoro**, ritenuto "tempo perso", e rispetto alla sollecitazione del bando regionale (finestra di policy) interpretato come un "disagio giovanile".

La scelta di assumere come metodo il linguaggio cinematografico è determinato almeno da due componenti: una più generale dettata dalla dimestichezza, familiarità e sensibilità con cui quali i giovani si approcciano al mondo audiovisivo; una più specifica, quasi fosse un fenomeno di path dependency, per cui i giovani partecipanti avevano terminato da poco e con successo le progettualità regionali denominate Fotogrammi veneti.



## Ci sto? Affare Fatica! - problema

Il progetto si innesca a partire dalla convergenza di due elementi.

Il primo di carattere più ampio, è un processo di riflessione da parte delle istituzioni locali, enti del terzo settore e cittadinanza giunto a maturazione sul tema della responsabilità dei cittadini e dei giovani in relazione ai **beni comuni**; ciò a seguito di un percorso progettuale svolto con Labsus in cui emerge con forza l'inefficacia del meccanismo della delega negli interventi di cura e manutenzione dei beni comuni.

Il secondo elemento è rappresentato da un bisogno emergente del territorio di carattere sociale rappresentato dalla **gestione del tempo estivo** degli adolescenti da parte delle famiglie. Un tempo "morto" per via di una carenza di offerta per i giovani nell'età adolescenziale: termina la fase dei centri estivi, e la nuova normativa sul lavoro rende impraticabile, a differenza di un tempo, i "lavoretti estivi" presso aziende del territorio.



Il progetto prende avvio da una duplice dimensione problematica che riguarda i giovani nel territorio nel rapporto che hanno verso le iniziative delle istituzioni comunali e nella conoscenza delle potenzialità lavorative offerte dalle imprese locali in trasformazione.

La prima dimensione, riguarda **l'inefficacia di una “partecipazione per coinvolgimento”** promosso dalle istituzioni locali per via di una diffidenza dei giovani nei confronti delle iniziative (anche formative gratuite) comunali, e una difficoltà dei coetanei attivi di motivare e trasferire ai loro pari il valore delle iniziative proposte.

La seconda, rimanda ad un “problema di avvicinamento” tra mondo adulto (nello specifico rappresentato dalle imprese) e mondo giovanile, dovuto alla scarsa conoscenza da parte dei giovani delle tradizioni imprenditoriali e artigiane locali e delle loro nuove esigenze in termini di nuovi servizi o professioni.



Gli amministratori locali intuiscono che sul territorio esiste un certo “movimento” di idee e interessi da parte giovani nel realizzare delle progettualità; **idee che tuttavia non potrebbero essere realizzate appieno senza un percorso di accompagnamento e supervisione degli operatori sociali.**

Questo approccio si innesta su un progetto consolidato sul territorio denominato “Carta giovani” e che promuove il protagonismo giovanile sia in forma individuale che di rete.



I problemi a cui il Progetto Label da una serie di risposte si articolano su diverse dimensioni:

- Dimensione individuale del bambino/ragazzo che soffre di disturbi di apprendimento (doposcuola)
- Dimensione familiare che vive le tensioni derivanti da tali disturbi in termini di profitto scolastico, comportamenti antisociali ...“Mio figlio ha problemi a scuola” (parent training)
- Dimensione “scuola”, dove alcuni insegnanti, in difficoltà o impreparati nel gestire tali disturbi e situazioni, chiedono un sostegno ...“La scuola ha problemi con mio figlio”... (formazione e supporto agli insegnanti)



**Bassa Device:** inefficacia alternanza scuola lavoro

**Ci sto? Affare fatica!:** estate come tempo morto

**Giovani a bottega:** esodo dei giovani - nuove richieste dell'industria  
4.0

**Bandi.to:** presenza di attivazione ma necessità di accompagnamento

**Spazio Label:** disturbi apprendimento con conseguenze sulla  
dimensione personale, familiare, del mondo della scuola



- **Studente: Miglioramento delle competenze sociali**  
(costo della partecipazione ad un campo estivo)
- **Studente: Miglioramento delle relazioni con la famiglia**  
(costo di formazione di gruppo)
- **Insegnanti: senso di realizzazione e soddisfazione**  
(bonus, premio per miglior rendimento)



- Studente: autostima

(costo di 6 mese di percorso psicoterapia)

(costo di 6 mesi di antidepressivi- la mancanza di autostima è collegata con la depressione)

- Studente: fiducia in sé stessi

(costo di 6 mesi di percorso psicoterapia)

(costo di 6 mesi di ansiolitici - mancanza di fiducia in sé è collegata con stati di ansia)

- Costo risparmiato dalla famiglia per eventuale percorso di divorzio



- Professionista: costo di un'analisi di mercato sulle nuove professioni richieste dall'impresa del territorio
- Orientatore o giovane: costo di un corso di personal selling
- Giovane: costo di un corso sulle nuove normative sulla privacy
- Giovane: costo di un corso base sull'uso di strumenti audiovisivi
- Docente: costo di un corso di aggiornamento del personale docente



- Aziende di marketing: costo di una indagine di mercato sui nuovi trend riguardanti i giovani e nuovi filoni narrativi
- Associazione: costo di una campagna social, volantaggio e iniziative per promuovere l'iscrizione di nuovi associati
- Associazione: costo di un corso base di project management per il terzo settore



- Studente: Miglioramento delle competenze sociali (costo della partecipazione ad un campo estivo)
- Studente: miglioramento delle competenze trasversali (costo della partecipazione ad un corso di comunicazione e autorealizzazione)
- Esercizi commerciali: maggiori introiti
- Comune: ammontare di spesa in bilancio risparmiata sul capitolo interventi straordinari di manutenzione
- Famiglie: Risparmio del costo di una ragazza alla pari



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

[www.unive.it](http://www.unive.it)

---

GRAZIE PER LA VOSTRA ATTENZIONE



Università Ca' Foscari



Fondazione Università Ca' Foscari