



Dipartimento di Scienze dell'Uomo e della Società
Laurea Magistrale in
"Scienze sociali per lo sviluppo sostenibile"
A.A. 2024-2025

Insegnamento:
"Metodi e tecniche di
progettazione sociale e territoriale"

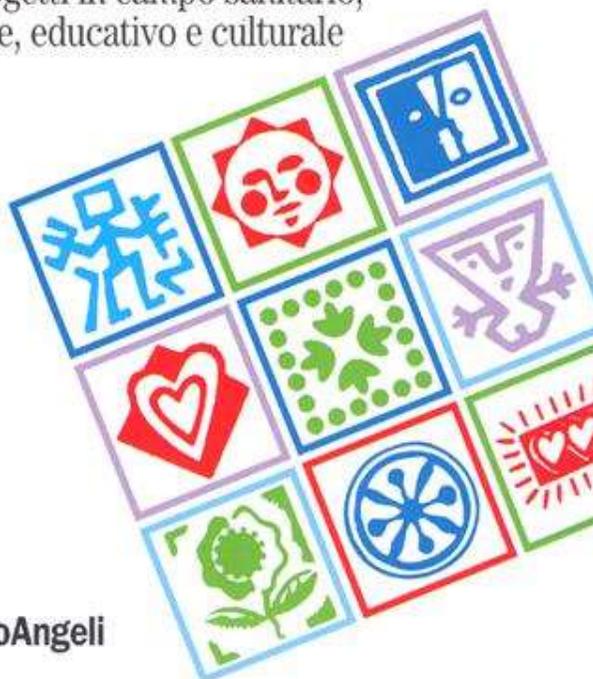
Prof.ssa Giada Cascino

L'OPERATORE SOCIALE NELLA PROFESSIONE

Liliana Leone
Miretta Prezza

COSTRUIRE E VALUTARE I PROGETTI NEL SOCIALE

Manuale operativo per chi lavora
su progetti in campo sanitario,
sociale, educativo e culturale



FrancoAngeli

➤ **Cap. 7 – Le implicazioni organizzative del lavoro per progetti e approcci alla programmazione**

7.1 Lavoro per progetti e implicazioni organizzative

7.2 Il coordinamento all'interno della rete per la gestione di progetti: i reticoli a legami deboli

7.3 Le politiche pubbliche quale back ground culturale degli approcci alla progettazione

7.1 Lavoro per progetti e implicazioni organizzative

All'interno dei servizi: due processi

“L'organizzazione è una forma di azione collettiva reiterata basata su processi di **differenziazione** e **integrazione** tendenzialmente stabili e intenzionali” (Ferrante, Zan, 1994)

- ▶ **Distribuzione** di compiti, ruoli e funzioni
- ▶ **Coordinamento** di compiti, ruoli e funzioni

7.1 Lavoro per progetti e implicazioni organizzative

All'interno dei servizi: due processi

Distribuzione di compiti, ruoli e funzioni

- ▶ **Processi di differenziazione e specializzazione (chi fa cosa)** – divisione dei compiti, definizione dei ruoli e del sistema di ruoli, specializzazioni, funzioni.



- ▶ **Processi di coordinamento e integrazione** - Necessario ridefinire le funzioni e le forme di coordinamento:
 - ▶ individuare un referente e almeno un coordinatore,
 - ▶ legittimazione a farlo (incarichi formali, riconoscimenti economici, incentivi intangibili)
 - ▶ assunzioni di responsabilità e di poteri (come «poter far fare» e come «poter fare»)
 - ▶ Poteri, competenze e saperi diversi (settore amministrativo, gestione di risorse, autorità basata sulla competenza)
 - ▶ Operatori: formazione propria + informarsi e formarsi (letteratura specializzata, normative, orientamenti nazionali, regionali, ...), settore proprio e interconnessioni con altri ambiti
 - ▶ Struttura – gruppi di lavoro, gruppi di progetto interistituzionali e intersettoriali

7.1 Lavoro per progetti e implicazioni organizzative

All'interno dei servizi: due processi Coordinamento di compiti, ruoli e funzioni

- ▶ **Processi di coordinamento e integrazione** – riportare a unità le diverse attività, attraverso gerarchie, le norme, le procedure, tecnologie, strategie e programmi ad hoc, valori condivisi (culture e sottoculture organizzative comuni)

- 1. Coordinamento per gestione e implementazione del progetto**
 - sotto-coordinamenti di operatori impegnati in diverse fasi o azioni con obiettivi, operatività e logiche proprie, da ricondurre a unità
 - coerenza tra logica di progetto e le istanze tecnico-professionali e istanze amministrative

- 2. Coordinamento come raccordo tra “mission”, strategie e indirizzi programmatici di un’organizzazione e i diversi progetti in corso**, cogliendo anche le innovazioni (processi e servizi, apprendere dalle inconsapevoli sperimentazioni *learning organization*)
 - ***vision** – cosa una azienda vuole divenire (prospettiva futura), quale cambiamento desidera
 - ***mission** – in quale modo vuole ottenere i risultati (prospettiva presente), orientata verso l’azione, l’operatività

- ▶ **Es. LINKEDIN**
 - ▶ Vision: creare opportunità per ogni persona che voglia far parte del mondo lavorativo contemporaneo.
 - ▶ Mission: connettere i professionisti nel mondo per renderli più produttivi e di successo.

7.1 Lavoro per progetti e implicazioni organizzative

Tab. 1. La funzione progettazione all'interno dell'organizzazione

Modelli organizzativi (logiche co-presenti)

	Logica per adempimento m. meccanico	Logica per progetto m. non meccanico
Soggetti rilevanti	Progettista/Dirigente	Gruppo di progetto (<i>know how</i> tecnico)
Sruttura organizzativa	Modello divisionale puro con distinzione per funzioni, uffici, ripartizioni ecc...	Modello misto divisionale e a matrice con soluzioni forti di integrazione e coordinamento
Operatori	Esecutori. Netta distinzione sulla base delle qualifiche, dei livelli e appartenenze professionali	Co-definiscono obiettivi. Forte interazione e superamento ambiti di competenza rigidi
Autorità	Linea gerarchica. Responsabilità accentrata e tendenza alla delega	Per competenza, <i>know how</i> . Responsabilità diffusa con ampi margini di autonomia
Tempi e flessibilità	Soluzioni predefinite a livello di struttura organizzativa (es., amministrazione)	Soluzioni <i>ad hoc</i> flessibili e con gestione dei tempi mirata ad esigenze del progetto

Fattori organizzativi

7.1 Lavoro per progetti e implicazioni organizzative

Modelli organizzativi (logiche co-presenti)

m. meccanico

m. non meccanico

Rapporti con l'esterno	Scarsi, di tipo istituzionale e centrati su vincoli di autorità (es: Servizio sociale del comune e Tribunale dei minori) od obblighi amministrativi. Autoreferenziale	Intensi con <i>partnership</i> , accordi, intese, coordinamenti operativi tra molteplici soggetti istituzionali e non
Prodotto	Offerta e servizio inteso come intervento, attività, <i>output</i> (numero sussidi erogati, numero consulenze, numero utenti presi in carico, numero pratiche...)	Insieme di servizi resi alla comunità nelle sue diverse articolazione (individui-gruppi-cittadini) in termini di benefici con attenzione a servizi di secondo livello (es., consulenza, coordinamento e sostegno ad altre agenzie del territorio)
Verifica	Di tipo contabile-procedurale basata su rendicontazioni periodiche. Analisi dello "scarto" tra programmato e <i>output</i> .	Attenzione alla qualità dei servizi. Valutazione di processo, e di esiti con attenzione alla valutazione <i>in itinere</i> , all'impatto ed alla verifica <i>post</i>

Fattori organizzativi



7.2 Il coordinamento all'interno della rete per la gestione dei progetti: i reticoli a legame debole

Reticoli interorganizzativi

- ▶ molte organizzazioni nel sociale sono sistemi a “legami deboli”*; pertanto, le reti interorganizzative sono prevalentemente o tendenzialmente caratterizzate da legami deboli.
- ▶ Il **coordinamento** in un reticolo di **organizzazioni a legami deboli (fattori integrativi)**:
 - ▶ legami forti in funzione dell'appartenenza alla stessa professione (culture professionali)
 - ▶ piccoli gruppi, soprattutto la coppia di colleghi
 - ▶ pluri-appartenenze, all'interno e portavoci di più organizzazioni
 - ▶ scarsità di risorse porta a “mettersi in rete”
 - ▶ la resistenza al cambiamento come contrasto alla disintegrazione – formalizzazione non per imposizione, ma volte alla costruzione, definizione concordata di una cultura comune tra gli operatori (formazione, consulenza, laboratori, gruppi di progetto, etc.)

▶ * “**coupling**”: “the relation of constituting parts of organizations”

Weick, K. E. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, pp. 1-19;

Orton, J. D. and Weick, K. E. (1990) Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, 15 (2), pp. 203-23.

▶ **Responsiveness (reattività)** “is collaboration between the actors”, “actors learn, communicate, support one another”;

▶ **Distinctiveness (distintività)** “institutions vertically and/or horizontally separated”.

	Responsiveness	No Responsiveness
Distinctiveness	Loosely coupled (legami deboli)	De-coupled (assenza di connessione)
No Distinctiveness	Tightly coupled (legami forti)	Non-coupled (assenza di sistema)



	Responsiveness (governance)	No Responsiveness (government)
	Loosely coupled	De-coupled
Distinctiveness (potestà legislativa esclusiva)	<p>il sistema è sostanzialmente promosso</p> <p>(Riforma costituzionale L. 3/2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competenza esclusiva dello Stato in materia di determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale - Intervento dello Stato sulle politiche sociali attraverso alcuni strumenti: LEPS, FNPS, altri Fondi nazionali, PSN, etc. - Competenza esclusiva delle Regioni in materia di politiche sociali <p>Promozione dell'omogeneizzazione delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>	<p>il sistema ha formalmente una configurazione indeterminata</p> <p>(Riforma costituzionale L. 3/2001)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competenza esclusiva dello Stato in materia di determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale -Competenza esclusiva delle Regioni in materia di politiche sociali <p>Ritorno alla frammentarietà delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>
	Tightly coupled	Non-coupled
No Distinctiveness (potestà legislativa concorrente)	<p>il sistema è integrato</p> <p>(Orientamento della L. 328/2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lo Stato legifera in materia di politiche sociali -Nuove forme di governo locale (promozione e coordinamento delle politiche sociali a livello regionale) <p>Omogeneizzazione delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>	<p>il sistema non esiste</p> <p>(Prima della L. 328/2000)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Regioni legiferano in autonomia in materia di politiche sociali -Lo Stato non legifera in materia di politiche sociali <p>Frammentarietà delle politiche sociali sul territorio nazionale</p>

7.3 Le politiche pubbliche

Back ground culturale

- ▶ *Policy* – Programma, schema di indirizzo, per gli interventi o linee guida (non aggregazioni partitiche)
- ▶ Una politica pubblica è un **programma di azione di governo** in un dato settore della società o in uno specifico contesto geografico
- ▶ **Si concretizza in** direttive, interventi repressivi, regolamentazioni, progetti-obiettivo, prestazioni e servizi, campagne di informazione e sensibilizzazione
- ▶ **Definire** obiettivi e priorità di intervento
- ▶ I programmi che vengono "lanciati" a livello, ad esempio, di autorità di governo centrali, **sono poi implementati a livello locale grazie allo sviluppo di progetti**, che beneficiano delle agevolazioni e dei finanziamenti previste da un programma

7.3 Le politiche pubbliche

Gli approcci alla programmazione

- ▶ **razionalistico o sinottico (sino agli anni '70; espansione del Welfare State)**
 - si basa sul primato della decisione, sulla **scelta razionale** (valutare, soppesare scopo e mezzi), completezza dell'informazione
 - **Linearità della sequenza di azioni** (Lasswell): presa di consapevolezza del problema → analisi del problema → individuazione delle diverse strategie di intervento → classificazione delle priorità → previsione delle conseguenze delle diverse opzioni → decisione. **Massimizzare i vantaggi**
- ▶ **incrementalismo sconnesso o disarticolato (Lindblom, 1959)**
 - non si dispone di tutti i dati necessari o di tutte le risorse necessarie,
 - si segue una strada e in seguito, verificate le conseguenze, si procede tentando adattamenti successivi per gestire imprevisti (**come trattare i problemi, piuttosto che risolverli; inadeguata per il continuo mutamento sociale**)
- ▶ **implementation research (dagli anni '70)** – il processo di attuazione di una policy assomiglia più ad un'oscillazione tra formulazione, attuazione, riformulazione che ad un percorso lineare. **Rapporto non gerarchico tra decisori e chi deve attuare una politica (efficacia delle policy).**



7.3 Le politiche pubbliche

Effetti previsti ed effetti perversi dei progetti e dei programmi (**risultati contrastanti o opposti all'idea iniziale**)

- ▶ **inversione mezzi-fini (bisogni funzionali, al posto di efficacia dell'intervento)** – es.: la casa famiglia è diventata un fine, e non più un mezzo (idea iniziale), a causa dei risultati ottenuti con altri servizi, che di fatto hanno diminuito i minori istituzionalizzati; formazione professionale come scopo in sé anziché come mezzo per realizzare altro (occupazione)
- ▶ **Collaborazione vs competizione - Dilemma del prigioniero (paradosso)** [inventato dal matematico A.W. Tucker (1905-1995)] – gli effetti di azioni individuali a livello collettivo – Il risultato “razionale” di questo gioco dovrebbe portare i due partecipanti ad ottenere entrambi dei vantaggi a condizione che si fidino l'uno dell'altro; non essendovi garanzie per tale atto di fiducia, il risultato viceversa, più razionale dal punto di vista di ciascun soggetto inteso come contendente, ed anche più comune, è quello che comporta dei vantaggi inferiori. Equilibrio inefficiente.

*Dilemma del prigioniero (paradosso) (non cooperativo: ciascuno aspira a massimizzare l'interesse individuale)

		Marta	
		Parla	Non parla
Fabio	Parla	6, 6	0, 10
	Non parla	10, 0	2, 2

