

## SINTESI DELL'ATTIVITA' DI ANALISI ORGANIZZATIVA E PROFESSIONALE



AVVISO N. 56 DEL 25/09/2023 DEL FON.COOP

PIANI FORMATIVI STRATEGICI

*"Cantieri dell'innovazione sostenibile"*

TITOLO PIANO FORMATIVO

ASSOCIAZIONE "RAGGIO DI SOLE"

N. PROTOCOLLO PIANO

SCHOOL OF THE FUTURE

IMPRESA

R23A56-2024-0000697

## SEZIONE 1 – PRESENTAZIONE IMPRESA BENEFICIARIA

### ASSOCIAZIONE “RAGGIO DI SOLE”

- Costituita nel 2008
- Settore: Istruzione e Servizi Educativi
- gestione di gestione di un asilo nido a sezioni miste nel Comune di Aci Catena (CT)
- Organico: 13 operatori
- Struttura organizzativa gerarchica

### EVOLUZIONE NELL'ULTIMO TRIENNIO

---

- Riorganizzazione aziendale in risposta all’impatto della pandemia e alle conseguenti misure di contenimento; alternanza di fasi di disadattamento e di forte stress per tutte le linee aziendali;
- Lavoro aziendale sulle dimensioni socio-emotive che permettono di costruire una cultura organizzativa basata su purpose solidi e condivisi, best practices orientate all’ascolto e alla valorizzazione dei talenti;
- Investimenti in un piano di change management per ricondurre al minimo comune denominatore dei valori i soft asset aziendali (mindset, dinamiche decisionali, stili di leadership), rendendo il tutto sinergico e funzionale alla strategia di business.

Ad essere principalmente interessati sono stati i PROCESSI aziendali primari (progettazione organizzativa dei servizi, progettazione educativa, ricerca e sviluppo, intervento e controllo educativo) e secondari (organizzazione, gestione, sostenibilità).



## FATTORI CRITICI E DI SUCCESSO

---

### Criticità:

- elevato turnover aziendale;
  - management;
  - metodologia di ricerca-azione;
  - ritardi nel processo di digitalizzazione delle metodologie di insegnamento
- 

### SUCCESSI:

---

- resilienza organizzativa;
- engagement aziendale;
- apertura alla formazione e al cambiamento

1. Come definisce <b>l'andamento generale</b> della sua azienda?	<input type="checkbox"/> Molto buono <input type="checkbox"/> Buono <input checked="" type="checkbox"/> <b>Soddisfacente</b> <input type="checkbox"/> Incerto <input type="checkbox"/> Difficile
2. Come giudica <b>le prospettive generali</b> per i prossimi 2 anni?	<input type="checkbox"/> Molto buone <input checked="" type="checkbox"/> <b>Buone</b> <input type="checkbox"/> Soddisfacenti <input type="checkbox"/> Incerte <input type="checkbox"/> Difficili
3. L'azienda ha realizzato <b>investimenti</b> negli ultimi 2 anni?  Se SI quali?	1 <input checked="" type="checkbox"/> <b>Acquisto servizi</b> 2 <input checked="" type="checkbox"/> <b>Attrezzature</b> 3 <input type="checkbox"/> Brevetti e licenze 4 <input type="checkbox"/> Logistica 5 <input type="checkbox"/> Internazionalizzazione/Export 6 <input type="checkbox"/> Certificazioni e Qualità 7 <input type="checkbox"/> ICT e nuove tecnologie 8 <input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo 9 <input checked="" type="checkbox"/> Organizzazione e sviluppo risorse umane 10 <input checked="" type="checkbox"/> Altro_ <b>Ristrutturazione</b> _____
3.1. Quali sono <b>le previsioni di investimento</b> nei prossimi 2 anni?	1 <input type="checkbox"/> Acquisto servizi 2 <input type="checkbox"/> Attrezzature 3 <input type="checkbox"/> Brevetti e licenze 4 <input checked="" type="checkbox"/> <b>Logistica</b> 5 <input type="checkbox"/> Internazionalizzazione/Export 6 <input type="checkbox"/> Certificazioni e Qualità 7 <input type="checkbox"/> ICT e nuove tecnologie 8 <input type="checkbox"/> Ricerca e Sviluppo 9 <input type="checkbox"/> Organizzazione e sviluppo risorse umane 10 <input checked="" type="checkbox"/> Altro_ <b>Formazione del personale</b> _____

<p>4. Rispetto al momento attuale, quali sono le <b>tematiche e/o le criticità</b> che la Sua Azienda sta affrontando?</p>	<p><b>Cambiamento organizzativo e nella gestione delle risorse umane</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Adeguamento modelli organizzativi alle sfide del mercato</li> <li><input type="checkbox"/> Qualificazione del management</li> <li><input type="checkbox"/> Ampliamento delle responsabilità interne e adeguamento competenze</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Passaggio generazionale</b></li> <li><input type="checkbox"/> Calo motivazionale e del sentiment aziendale</li> <li><input type="checkbox"/> Inefficacia delle prestazioni</li> <li><input type="checkbox"/> Altro (specificare) _____</li> </ul> <p><b>Cambiamento nell'ambito tecnologico di prodotto o servizio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Innovazione tecnologica o di macchinari produttivi</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Adeguamento tecnologico legato a nuovi servizi/prodotti</b></li> <li><input type="checkbox"/> Altro (specificare) _____</li> </ul> <p><b>Cambiamento nell'ambito dei processi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Innovazione di processo/prodotto</li> <li><input type="checkbox"/> Incremento Produttivo</li> <li><input type="checkbox"/> Calo di produzione</li> <li><input type="checkbox"/> Outsourcing della produzione o parte di essa</li> <li><input type="checkbox"/> Delocalizzazione di unità produttive</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

☐ Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**Cambiamento nelle politiche commerciali e/o processi di Internazionalizzazione e/o reti di impresa**

☐ Concorrenza internazionale

☐ Ricerca di nuovi mercati

☐ Crisi settoriale o congiunturale

☐ Altro (specificare) \_\_\_\_\_

Negli **ultimi due anni** l'azienda:

5.1. ha avuto un **incremento** significativo del proprio organico?

☒ SI ☐ NO

5.2. ha aperto **sedi/filiali nuove**?

☐ SI ☒ NO

5.3. ha acquisito **nuove quote di mercato**?

☐ SI ☒ NO

5.4. ha adottato o pensa di adottare **strategie di diversificazione del prodotto/tipologia di servizi** e/o ad **incrementare il mercato di riferimento**?

☒ SI ☐ NO

6) L'Azienda ha sviluppato negli ultimi anni **accordi di collaborazione** con altre imprese?

☒ SI ☐ NO

6.1) E' interessata a forme di collaborazione con altre imprese?

☒ SI ☐ NO

7. Quale è stato il livello di impegno dell'azienda nella **formazione continua**?  
☐ Molto buono ☒ Buono ☐ Soddisfacente ☐ Scarso

9. Come giudica il **valore aggiunto della formazione continua** aziendale realizzata negli ultimi 2 anni?  
☒ Molto buono ☐ Buono ☐ Soddisfacente ☐ Scarso

10. Quali obiettivi si propone di raggiungere attraverso **la formazione**?

- 1 ☒ Promuovere l'innovazione di prodotto, di processo e organizzativa
- 2 ☒ Supportare la crescita dimensionale dell'impresa
- 3 ☐ Favorire l'aggregazione e l'integrazione tra imprese
- 4 ☐ Rafforzare la capacità di operare sul mercato internazionale
- 5 ☒ Integrare le tematiche connesse alla salute e sicurezza dei lavoratori con il potenziamento del sistema professionale delle imprese
- 6 ☐ Innovare i sistemi di competenze e delle prassi formative nelle imprese a livello settoriale/territoriale
- 7 ☐ Altro (specificare) \_\_\_\_\_

---

## **CAPACITÀ DISTINTIVE CHE L'IMPRESA DEVE SVILUPPARE NEI PROSSIMI TRE ANNI PER RIMANERE COMPETITIVA**

L'azienda vuole portare sul territorio una proposta pedagogica innovativa sul piano metodologico, strategico, tecnologico e digitale che possa, da subito, sostenere lo sforzo di rigenerazione e di reingegnerizzazione dei processi aziendali, di radicamento territoriale, consolidamento dei livelli di fidelizzazione e aumento dei segmenti di mercato.

Un investimento prezioso dal punto di vista del business aziendale, ma anche inclusivo, ecosistemico e trasformativo (impatto su comunità e territorio).

Una possibilità da concretizzare da subito con il programma "Cantieri Scuola Futura" di FISM Catania.

Perseguire queste linee di investimento strategico richiede un mirato lavoro di sviluppo/potenziamento delle competenze delle risorse umane, in particolare:

- Soft skills
- Didattica innovativa
- Pensiero progettuale (design thinking)
- Pensiero computazionale
- Programmazione e coding

## SEZIONE 2 – ANALISI DEL SISTEMA MOTIVAZIONALE



L'analisi delle percezioni lavorative dei dipendenti, suddivisi per ruolo (insegnanti, assistenti all'infanzia, amministrativi, coordinatori didattici), ha evidenziato:

Fattore	Insegnante (%)	Assistente all'infanzia (%)	Coordinatore Didattico (%)	Amministrativo (%)
Soddisfazione generale	68%	65%	72%	70%
Opportunità di crescita	50%	48%	60%	55%
Equilibrio vita-lavoro	58%	55%	62%	57%
Riconoscimento professionale	60%	57%	68%	63%

I **coordinatori didattici** sono i più soddisfatti del proprio ruolo, mentre gli **assistenti all'infanzia** esprimono una percezione più bassa di opportunità di crescita (48%). L'equilibrio vita-lavoro è considerato migliorabile da tutti i profili.

## INDICATORI MOTIVAZIONALI PER PROFILI TARGET

Fattore Motivazionale	Insegnante (%)	Assistente all'infanzia (%)	Coordinatore Didattico (%)	Amministrativo (%)
Interesse nel lavoro	75%	70%	80%	72%
Sfida professionale	65%	60%	70%	68%
Coinvolgimento	70%	67%	76%	70%
Crescita personale	58%	52%	65%	60%

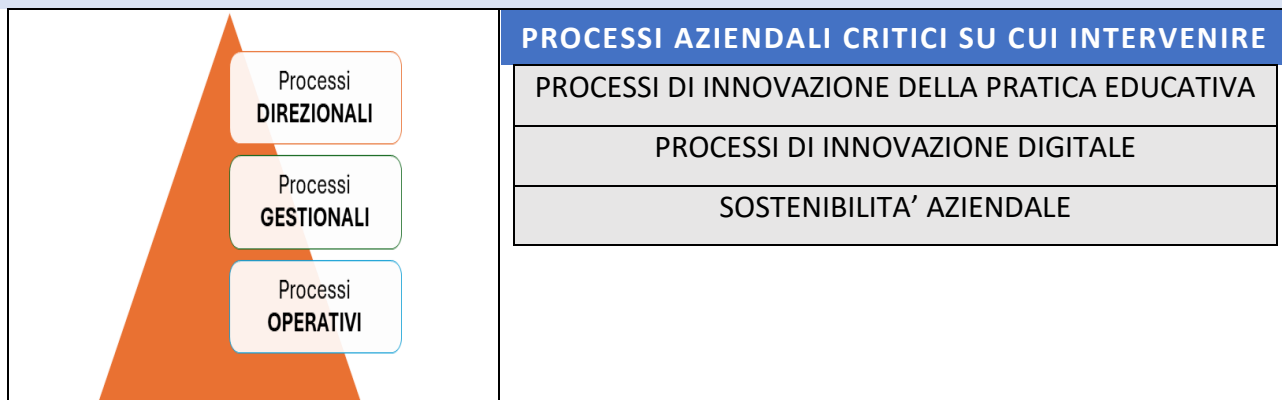
Il **coordinatore didattico** è il più motivato (80% di interesse nel lavoro), mentre gli **assistenti all'infanzia** mostrano una minore percezione di crescita personale (52%). Il livello di coinvolgimento è buono, ma potrebbe essere migliorato con attività formative mirate.

## CLIMA AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

Aspetto Valutato	% Positivo
Relazioni tra colleghi	78%
Supporto da parte della direzione	65%
Comunicazione interna	62%
Benessere lavorativo	68%

Le relazioni tra colleghi sono percepite in modo positivo (78%), ma la **comunicazione interna** e il **supporto della direzione** mostrano margini di miglioramento. Il **benessere lavorativo** è considerato sufficiente, ma potrebbe essere potenziato attraverso iniziative di welfare aziendale.

### SEZIONE 3 - PROCESSI AZIENDALI ANALIZZATI



### SEZIONE 3 - JOB DESCRIPTION E RUOLI CRITICI MAPPATI



Ruolo	Prestazione Attuale	Prestazione Auspicata
<b>Insegnante Scuola Infanzia</b>	Progettazione e gestione contesti di apprendimento	Integrazione con tecnologie e robotica educativa
<b>Assistente all'Infanzia</b>	Cura e supporto all'apprendimento	Introduzione di strumenti digitali innovativi
<b>Amministrativo</b>	Gestione documentale e contabile	Implementazione di modelli di sostenibilità



<b>Coordinatore Didattico</b>	Pianificazione e gestione didattica	Introduzione di strategie di governance sostenibile
-------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------------------------

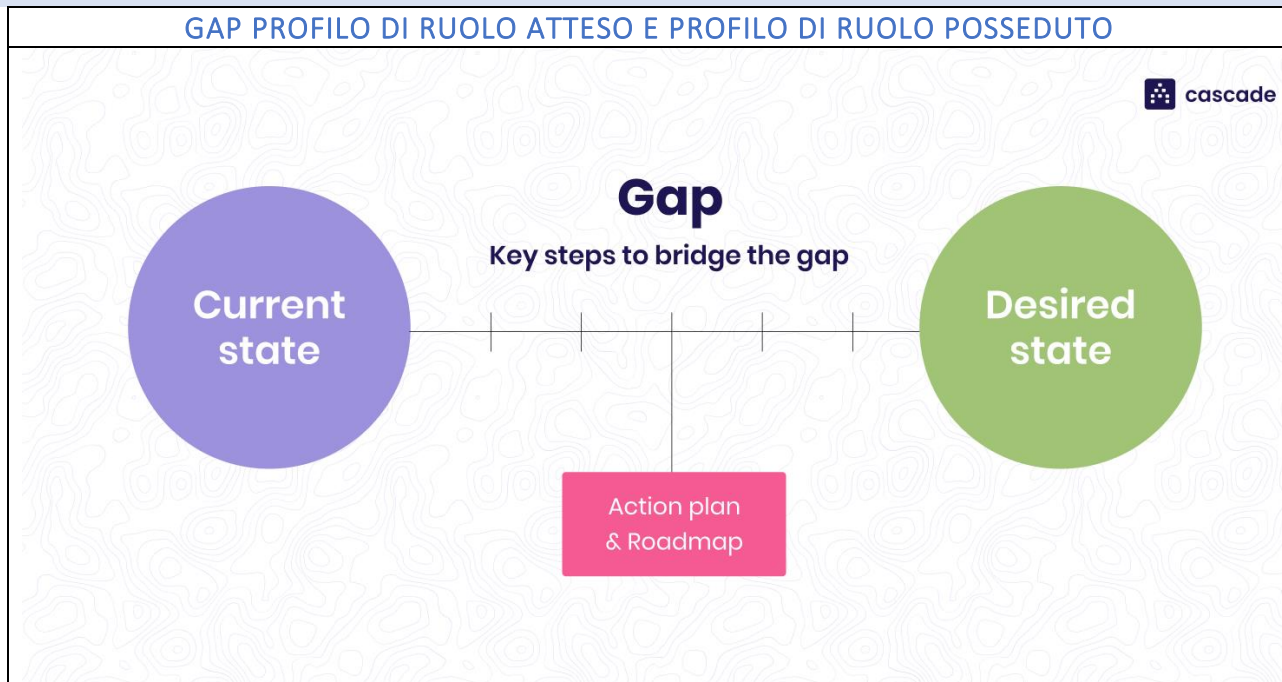
## SEZIONE 4 - RISULTATI DELL'INDAGINE SVOLTA

<i>Profilo</i>	<i>% di Corrispondenza Competenze Attese</i>	<i>Competenze da Potenziare</i>
<i>Insegnante</i>	<b>70%</b>	Metodologie didattiche innovative, tecnologie per la didattica, progettazione educativa digitale
<i>Assistente all'infanzia</i>	<b>65%</b>	Tecniche di supporto psicopedagogico, gestione delle dinamiche di gruppo, approcci educativi inclusivi
<i>Coordinatore Didattico</i>	<b>75%</b>	Leadership educativa, project management, gestione delle risorse umane
<i>Amministrativo</i>	<b>68%</b>	Digitalizzazione dei processi amministrativi, normativa finanziaria, strumenti gestionali digitali

I risultati evidenziano che gli insegnanti e gli assistenti all'infanzia necessitano di un aggiornamento sulle metodologie didattiche e sulle tecnologie educative. I coordinatori didattici devono rafforzare la leadership strategica, mentre il personale amministrativo mostra lacune nella digitalizzazione e nella gestione finanziaria.

## SEZIONE 5 - GAP ANALYSIS

### GAP PROFILO DI RUOLO ATTESO E PROFILO DI RUOLO POSSEDUTO



L'analisi delle competenze ha individuato punti di forza e aree di miglioramento per ogni profilo professionale.

<i>Profilo</i>	<i>Competenze Forti</i>	<i>Competenze da Rafforzare</i>
<b><i>Insegnante</i></b>	Progettazione educativa, gestione della classe	Innovazione didattica, digitalizzazione
<b><i>Assistente all'infanzia</i></b>	Relazione con i bambini, supporto educativo	Metodologie inclusive, tecniche di osservazione
<b><i>Coordinatore Didattico</i></b>	Organizzazione didattica, comunicazione interna	Innovazione pedagogica, gestione dei processi educativi digitali
<b><i>Amministrativo</i></b>	Gestione burocratica, compliance normativa	Pianificazione finanziaria, strumenti digitali per la contabilità



Il **coordinatore didattico** è il profilo più preparato in termini di leadership, ma deve migliorare nella gestione dell'innovazione educativa. Gli **insegnanti** devono aggiornarsi su strumenti digitali, mentre gli **assistenti all'infanzia** hanno bisogno di rafforzare le loro competenze pedagogiche per favorire una maggiore inclusività.

## CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

### PRINCIPALI EVIDENZE

1. Necessità di aggiornamento su competenze digitali per tutti i profili.
2. Migliorare le opportunità di crescita professionale, in particolare per gli assistenti all'infanzia.
3. Potenziare la comunicazione interna e il supporto direzionale per aumentare il senso di appartenenza.
4. Sviluppare strategie di welfare aziendale per incrementare il benessere lavorativo.

### 6.2 RACCOMANDAZIONI

- ⊕ ATTIVAZIONE DI PERCORSI DI FORMAZIONE SPECIFICI SU INNOVAZIONE DIDATTICA, METODOLOGIE INCLUSIVE E GESTIONE DIGITALE.
- ⊕ PROGRAMMI DI MENTORING PER MIGLIORARE LE OPPORTUNITÀ DI CRESCITA PROFESSIONALE E MOTIVAZIONE DEL PERSONALE.
- ⊕ MIGLIORAMENTO DELLE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE INTERNA, PER AUMENTARE IL COINVOLGIMENTO E L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA.
- ⊕ INTRODUZIONE DI INIZIATIVE DI BENESSERE LAVORATIVO, PER MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI.
- ⊕ VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI, CON UN FOCUS SU LEADERSHIP E LAVORO DI SQUADRA.

L'81% del personale ha manifestato interesse per la formazione continua, dimostrando una forte predisposizione all'aggiornamento professionale. tuttavia, solo il 56% ritiene che le attuali opportunità di sviluppo siano adeguate.

L'implementazione delle strategie proposte consentirà di migliorare l'efficienza organizzativa e il benessere lavorativo, incrementando la competitività dell'associazione Raggio di Sole.