
ISTITUTO
DEGLI INNOCENTI
**PROGRAMMA
DI MANDATO
2022-2026**

Istituto
degli
Innocenti



ISTITUTO
DEGLI INNOCENTI
**PROGRAMMA
DI MANDATO
2022-2026**

ISTITUTO DEGLI INNOCENTI PROGRAMMA DI MANDATO 2022-2026

APPROVATO CON DELIBERAZIONE
DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
N. 34 DEL 27 GIUGNO 2022



Consiglio di Amministrazione dell'Istituto degli Innocenti
in carica dal 24/01/2022 (deliberazione n. 1/2022)

Maria Grazia Giuffrida (Presidente)
Loredana Blasi
Mariangela Bucci
Francesco Neri
Giuseppe Sparnacci

Il Programma di mandato è adottato ai sensi
dell'art. 4, comma 5 lett. a del Regolamento
di organizzazione dell'Istituto degli Innocenti

Indice

Premessa	05
Indirizzi generali e trasversali	09
aree di mission	
Accoglienza, educazione, sostegno alla genitorialità	12
Obiettivo strategico a. Potenziare l'offerta per i più piccoli sostenendo l'educazione 0-6, le relazioni familiari e la genitorialità	14
Obiettivo strategico b. Rafforzare e valorizzare il ruolo dell'Istituto degli Innocenti nella comunità accogliente	15
Conoscenza, ricerca e innovazione per la promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza	16
Obiettivo strategico c. Consolidare il posizionamento dell'Istituto come centro di eccellenza nel campo della documentazione, ricerca, analisi e assistenza tecnica a supporto delle politiche per l'infanzia, l'adolescenza e le famiglie a livello nazionale, regionale e locale	18
Obiettivo strategico d. Potenziare l'azione di progettazione, sperimentazione e sviluppo a livello nazionale e internazionale	19
Tutela, valorizzazione e promozione del patrimonio storico, artistico e culturale	20
Obiettivo strategico e. Rafforzare la vocazione e il posizionamento del Museo degli Innocenti in relazione alla funzione attuale dell'istituzione	22
Obiettivo strategico f. Integrare la complessiva offerta culturale dell'Istituto per connettere il patrimonio storico e culturale con l'attualità, creando sinergie fra l'azione di conservazione e tutela delle fonti e della memoria e la promozione dei diritti	23
Valorizzazione del patrimonio immobiliare	24
Obiettivo strategico g. Verifica consistenza, caratteristiche e potenzialità del patrimonio immobiliare. Interventi di riqualificazione a fini istituzionali e messa a reddito	26
Obiettivi strategici per la governance organizzativa	29



Premessa

Negli ultimi anni l'Istituto degli Innocenti ha raggiunto risultati fondamentali nelle varie, e fra loro significativamente diverse, aree di intervento che ne caratterizzano l'attualità.

Possiamo probabilmente affermare che uno dei risultati più rilevanti raggiunti sia stato proprio quello di aver mantenuto vivi, in equilibrio e in dialogo, tali diversi ambiti di azione. Anche in un contesto particolarmente sfidante come quello del periodo più recente.

Ciò è stato sostenuto dalla consapevolezza che una istituzione con una storia di seicento anni dedicati, senza soluzione di continuità, ad operare nel rispetto dello scopo originario di tutelare e promuovere i diritti dell'infanzia, debba coltivare oggi tale finalità mettendo a valore tutte le sue vocazioni: quella di luogo del fare per i bambini e le famiglie, quella storica artistica e culturale, quella di luogo di sapere, ricerca e innovazione. Potenzialità che proprio nella reciproca integrazione rendono l'Istituto una realtà peculiare, unica nel panorama nazionale e internazionale.

Più fattori fra di loro convergenti hanno reso possibile questo percorso: la qualità delle esperienze e delle competenze professionali sviluppatesi nell'organizzazione, una rinnovata attenzione istituzionale che ha consentito il consolidamento dei servizi e la stabilizzazione di importanti funzioni come quelle dei Centri, nazionale e regionale, di documentazione per l'infanzia e l'adolescenza, ed infine una *governance* politica e tecnica che ha scommesso sull'importanza di mantenere, integrare, ed orientare ad una prospettiva comune le varie capacità.

Molto rilevante anche l'azione, condotta con perseveranza, di far ri-scoprire il valore che gli Innocenti rappresentano per la comunità nella sua accezione generale, aprendo l'istituzione ad un pubblico più ampio e non solo agli "addetti ai lavori", attraverso una serie di operazioni che hanno avuto nelle celebrazioni del Seicentenario il loro culmine.



L'Istituto che si affaccia al nuovo periodo di mandato è un Ente sicuramente più solido dal punto di vista economico e finanziario, più "riconosciuto" per le sue plurime funzioni attuali, ma è anche una istituzione che deve mantenere costante l'impegno per conservare i livelli di qualità e di reputazione raggiunti, consolidare il proprio posizionamento culturale e valoriale, affrontare le potenziali criticità che, come ci hanno insegnato le drammatiche vicende degli ultimi anni, possono presentarsi inaspettatamente, infine rendersi capace di pensieri nuovi e innovativi nel discorso sull'infanzia.

L'equilibrio sostenibile fra le diverse "anime" dell'Istituto è un risultato da garantire con impegno e attenzione costanti, insieme alla capacità di rispondere con rapidità ed efficienza alle emergenze e sfide che la realtà pone di giorno in giorno.

Il programma di mandato del Consiglio di Amministrazione per il quinquennio 2022-2026, declinato nelle pagine a seguire, è stato elaborato a partire dall'analisi dei risultati raggiunti nel precedente, con il quale si pone in continuità, e dal confronto, interno ed esterno, sui potenziali ambiti di sviluppo. Gli obiettivi strategici in esso individuati, che saranno dettagliati operativamente nei piani attuativi annuali e nei diversi strumenti di programmazione e pianificazione, richiedono all'Istituto di affrontare le sfide future ed interpretare il cambiamento, investendo sulla capacità di far dialogare e interagire consolidamento e innovazione, conservazione e valorizzazione, strutturazione e flessibilità.

Per far sì che l'Istituto continui, simbolicamente e concretamente, ad essere il luogo di riferimento quando si parla di tutelare e promuovere i diritti dei bambini.



Indirizzi generali e trasversali

Al fine di orientare verso una prospettiva coordinata e organica le diverse aree di intervento istituzionale a sostegno della tutela e promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, si individuano i seguenti indirizzi generali e trasversali per l'azione complessiva dell'Istituto degli Innocenti nel prossimo periodo di mandato, con lo scopo di:

- valorizzare il **posizionamento e la specificità dell'Istituto** attraverso integrazione di memoria e attualità, azioni di modellizzazione delle esperienze, iniziative per favorire la visibilità e l'autorevolezza dell'Istituto anche a livello **internazionale**
- consolidare la **salute organizzativa e finanziaria** dell'Ente attraverso azioni di rafforzamento delle competenze e delle professionalità organiche all'amministrazione, sviluppo della digitalizzazione, razionalizzazione delle spese e valorizzazione del patrimonio
- dare visibilità e valorizzare le funzioni del **Centro nazionale e del Centro regionale di documentazione sull'infanzia e l'adolescenza**
- rafforzare l'attività di **progettazione e sviluppo, innovazione e sperimentazione** nelle varie declinazioni operative, al fine di garantire risposte adeguate, rapide e flessibili al cambiamento e al sorgere di nuovi bisogni
- consolidare il sistema di partenariati e relazioni per rafforzare il ruolo dell'Istituto quale Ente di riferimento per **l'assistenza tecnica e il supporto nel campo della promozione e del monitoraggio delle politiche per l'infanzia e l'adolescenza**
- sostenere, nelle pratiche, il **protagonismo, la partecipazione e l'ascolto** di bambini, ragazzi e famiglie, con una particolare attenzione al coinvolgimento e al sostegno **degli adolescenti**

aree di *mission*



area di *mission*
**accoglienza,
educazione,
sostegno
alla genitorialità**

I servizi dedicati all'accoglienza e all'educazione dei più piccoli sono particolarmente rilevanti fra le aree di intervento degli Innocenti dal momento che in essi l'attualità si riconnette al ruolo che l'istituzione ha esercitato nel corso di sei secoli di storia e che, senza soluzione di continuità, ha saputo adeguare alle sfide del presente.

Oggi emergono chiaramente alcune istanze alle quali l'operato degli Innocenti dovrà cercare di rispondere nel prossimo futuro: la necessità di potenziare il sostegno ai bambini e alle famiglie per garantire interventi precoci di promozione dei diritti e di prevenzione del rischio di disagio, in una prospettiva educativa ed universalistica; la capacità di rispondere con formule innovative e flessibili al sorgere di nuovi bisogni; la necessità di rafforzare l'attenzione verso l'età adolescenziale.

Allo stesso tempo è chiaro che l'Istituto degli Innocenti deve anche proseguire nel percorso positivamente intrapreso nel modellizzare, documentare e dare visibilità alla propria consolidata esperienza in campo educativo e sociale, ormai riconosciuta come di eccellenza, frutto di un'evoluzione che, non di rado, ha saputo precorrere i tempi.

Obiettivo strategico / a.

Potenziare l'offerta per i più piccoli sostenendo l'educazione 0-6, le relazioni familiari e la genitorialità

L'interesse dell'Istituto per i bambini ha da sempre fatto riferimento ai più piccoli e ancora oggi sappiamo che ogni intervento precoce rappresenta una efficace salvaguardia in termini di promozione delle potenzialità e prevenzione di possibili condizioni di fragilità. Negli ultimi anni molte energie sono state rivolte a rafforzare e riqualificare l'offerta di servizi ma anche l'azione di ricerca e innovazione con riferimento, in particolare, all'**Educazione 0-6**. È necessario valorizzare, promuovere e diffondere tale patrimonio di esperienza e conoscenze per riaffermare la centralità della prospettiva educativa e dell'intervento precoce a partire dai primi mesi di vita, attraverso il perseguimento dei seguenti obiettivi:

a.1

Garantire la piena funzionalità e fruizione dell'offerta educativa 0-6.

Attraverso l'utilizzo della complessiva capacità ricettiva offerta dall'Istituto e favorendo l'accesso dei più piccoli.

a.2

Consolidare attività e servizi rivolti alle famiglie e al sostegno del sistema di relazioni in cui bambini e ragazzi sono inseriti.

Attraverso lo sviluppo del servizio *Crescere insieme* e la stabilizzazione del servizio di incontri protetti, sostenendo le famiglie e la genitorialità fin dalla nascita, in chiave preventiva, così come nelle diverse fasi in cui possono determinarsi situazioni di fragilità.

a.3

Modellizzare e diffondere le esperienze in campo educativo.

A partire da quanto positivamente intrapreso sull'Educazione 0-6 si prevede di proseguire nell'azione di monitoraggio dell'evoluzione del sistema educativo 0-6 e di diffusione dell'esperienza maturata dall'Istituto in questo campo.

Obiettivo strategico / b.

Rafforzare e valorizzare il ruolo dell'Istituto degli Innocenti nella comunità accogliente

L'esperienza delle comunità di accoglienza e dei servizi in ambito sociale dell'Istituto ha registrato progressi significativi nel corso del tempo, consolidando e diversificando al contempo il modello, ampliando il campo di azione verso il sostegno alle relazioni familiari, rafforzandosi nell'impianto gestionale. Quanto realizzato per rispondere alle emergenze sanitarie e umanitarie che hanno caratterizzato gli ultimi anni (pandemia da Covid-19, Afghanistan, Ucraina) impone una riflessione sul ruolo che l'Istituto può esercitare **in processi che richiedono nuove risposte a nuovi e complessi bisogni, spesso di natura emergenziale**. Fra questi anche quelli sempre più sensibili degli **adolescenti** che richiedono nuove attenzioni, nuovi pensieri e capacità di coinvolgimento. Un'esperienza ricca, quella in campo sociale degli Innocenti, alla quale però non corrisponde una adeguata attività di documentazione e valorizzazione. Vengono pertanto individuati i seguenti obiettivi prioritari:

b.1

Dare visibilità e adeguata rappresentazione all'impegno dell'Istituto nel campo dell'accoglienza.

Dedicando iniziative di ricerca e approfondimento alla rappresentazione del modello di intervento e delle azioni sviluppate dall'Ente nel campo dell'accoglienza (gli Innocenti e le sue comunità) e più in generale all'evoluzione dell'accoglienza stessa (per una comunità sociale e accogliente)

b.2

Coinvolgere gli adolescenti sulla consapevolezza dei diritti, ascoltarne i bisogni e sostenerne la partecipazione.

Valorizzando e incrementando le esperienze originali sviluppate dall'Istituto, sia in ambito regionale che nazionale, in particolare a supporto degli osservatori e nelle *youth conferences*, per favorire la partecipazione inclusiva, l'ascolto dei bisogni e il coinvolgimento di ragazze e ragazzi sui temi che li riguardano.

b.3

Sviluppare proposte per rispondere a nuovi bisogni, anche in contesti emergenziali.

Agire sul fronte dell'innovazione della risposta a nuovi bisogni sociali, sia attraverso un'azione di *advocacy* e supporto tecnico-scientifico presso le istituzioni, che con specifici progetti di rafforzamento dell'offerta del sistema territoriale, anche valorizzando e destinando a tale scopo parte del patrimonio immobiliare.

area di *mission*
**conoscenza, ricerca
e innovazione
per la promozione
dei diritti dell'infanzia
e dell'adolescenza**

A trent'anni dallo sviluppo in Istituto delle prime attività di documentazione, ricerca, monitoraggio e formazione per la promozione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, le vicende recenti hanno visto il compiersi di eventi notevoli, riguardanti aspetti specifici legati alle diverse attività realizzate e al consolidarsi di importanti fronti di relazione istituzionale. L'Istituto è oggi riconosciuto come centro di riferimento quando si parla di monitoraggio e supporto delle politiche rivolte a persone di minore età, sia a livello nazionale che regionale.

Risulta in conseguenza strategico, nel prossimo futuro, consolidare i risultati raggiunti e rafforzare la reputazione istituzionale sostenendo, anche visibilmente, la riconoscibilità dell'Istituto come contesto di eccellenza per la promozione dei diritti e come sede dei Centri, nazionale e regionale, di documentazione e analisi sull'infanzia e l'adolescenza.

Oltre al consolidamento di attività ormai individuabili come "tradizionali" è tuttavia necessario proseguire l'impegno in azioni orientate all'innovazione e alla sperimentazione, valorizzando le competenze e la definizione di modelli di intervento sviluppate in più ambiti per accrescere l'affermazione dell'Ente a livello nazionale, ma anche europeo e internazionale.

Obiettivo strategico / c.

Consolidare il posizionamento dell'Istituto come centro di eccellenza nel campo della documentazione, ricerca, analisi e assistenza tecnica a supporto delle politiche per l'infanzia, l'adolescenza e le famiglie

L'obiettivo risponde alla necessità prioritaria di garantire, nel prossimo futuro, il mantenimento e il rafforzamento del ruolo acquisito attraverso la stabilizzazione delle **funzioni di Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza, il rafforzamento della partnership con la Regione Toscana per il coinvolgimento nelle attività di Centro regionale** e il consolidamento di relazioni positive con altre amministrazioni e autorità centrali (Ministero del lavoro e delle politiche sociali e Autorità garante per l'infanzia e l'adolescenza). Oltre a dare adeguata visibilità a tali importanti fronti di collaborazione, dovrà essere coltivato un **posizionamento scientifico autonomo dell'Istituto**, che consenta il suo riconoscimento come potenziale interlocutore e partner anche verso altri soggetti istituzionali.

c.1

Dare visibilità al Centro nazionale e al Centro regionale in Istituto.

L'obiettivo prevede di rendere apprezzabile la stabilizzazione delle importanti funzioni dei due centri presso l'Ente, favorendo al contempo l'accesso ai contenuti delle attività e dei prodotti realizzati da parte di un pubblico ampio e differenziato.

c.2

Documentare, valorizzare e diffondere la cultura scientifica sviluppata dall'Istituto degli Innocenti.

Attraverso la realizzazione di attività di approfondimento e produzione autonoma su temi di interesse generale, ma anche sulle frontiere innovative di ricerca con riferimento all'attuazione dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza.

c.3

Sviluppare e modellizzare sistemi informativi e strumenti per la promozione e il monitoraggio delle politiche.

L'esperienza realizzata negli ultimi anni in ambito nazionale, regionale e locale rappresenta una straordinaria base di riferimento sul piano metodologico per la realizzazione di azioni/piani/modelli di monitoraggio da diffondere e replicare in molteplici possibili contesti territoriali, anche nella prospettiva di rafforzare le attività dell'Istituto presso nuovi interlocutori di accordi di collaborazione.

Obiettivo strategico / d.

Potenziare l'azione di progettazione, sperimentazione e sviluppo a livello nazionale e internazionale

Oltre a mantenere i livelli di collaborazione raggiunti, si dovrà tenere conto che l'esperienza di lavoro realizzata negli anni mette a disposizione dell'Ente un *expertise* che non ha valore solo all'interno dei rapporti di partenariato istituzionale, ma esprime le proprie potenzialità nella prospettiva del possibile sviluppo di nuovi ambiti di attività e creazione di nuove reti di relazioni. Dovrà quindi essere sostenuta l'attività di **progettazione e sperimentazione in campi e su temi innovativi, a livello nazionale ma anche internazionale**, per l'affermazione dell'Istituto come centro di eccellenza riconosciuto, appunto, anche fuori dei confini nazionali.

d.1

Innovare le politiche e gli interventi per infanzia, adolescenza e famiglie.

Come già avvenuto per i progetti *Ser.I.O., Bambini al centro e Crescere insieme*, l'Istituto deve proseguire nella progettazione e sperimentazione di nuovi servizi e nell'attività di sviluppo nell'ambito delle aree di interesse fra le quali, a titolo esemplificativo: percorsi per l'autonomia e l'inclusione, continuità 0-6, sostegno alle relazioni familiari, preadolescenza e adolescenza.

d.2

Sviluppare l'affermazione dell'Istituto come centro di riferimento sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza a livello internazionale.

Proseguendo nel percorso di valorizzazione dell'Istituto come esperienza di eccellenza nell'ambito di progetti di supporto all'innovazione nelle politiche rivolte all'infanzia, si prevede di consolidare l'attività di progettazione su fondi comunitari a sostegno delle varie aree di intervento, così come, attraverso la partecipazione a reti e progetti di ricerca e cooperazione internazionale, di favorire l'affermazione dell'Istituto quale centro di rilievo riconosciuto anche all'estero.

d.3

Consolidare un gruppo interno di riferimento per la progettazione e sviluppo.

L'attività di innovazione, sviluppo e sperimentazione, anche in risposta a nuovi emergenti bisogni, richiede risorse e tempo dedicati. Si prevede quindi di consolidare un gruppo trasversale di riferimento impegnato nella promozione dell'Istituto presso nuovi potenziali interlocutori a vari livelli istituzionali e territoriali, valorizzando tutti gli ambiti di esperienza e conoscenza dell'Istituto.

area di *mission*
**tutela, valorizzazione
e promozione
del patrimonio
storico, artistico
e culturale**

Il Museo degli Innocenti, e più in generale le iniziative di valorizzazione e promozione del patrimonio storico, artistico e culturale che l'Istituto rivolge, promuove e offre alla fruizione della cittadinanza, sono strumenti che contribuiscono alla complessiva azione che l'Ente svolge oggi per l'affermazione dell'identità dei bambini e degli adolescenti, dei loro diritti e del loro protagonismo.

I bambini, i ragazzi e le loro famiglie, sono soggetti di riferimento prioritario in questo specifico ambito di intervento istituzionale, anche a partire dalla consapevolezza che la possibilità di fruizione culturale rappresenta, per grandi e piccoli, uno fra i molti fattori che favoriscono il benessere, nonché azione di prevenzione e contrasto della povertà educativa.

È infine necessario proseguire nell'azione recentemente intrapresa di lavorare ad una valorizzazione integrata e coordinata della complessiva offerta culturale, storica, artistica e archivistica-documentale in modo che la memoria e le memorie (collettiva e individuali) conservate dall'Istituto, entrino in connessione virtuosa con le sue attività e vocazioni attuali.

Obiettivo strategico / e.

Rafforzare la vocazione e il posizionamento del Museo degli Innocenti in relazione alla funzione attuale dell'istituzione

Il Museo degli Innocenti testimonia una storia eccezionale che attraversa sei secoli giungendo fino ai nostri giorni, alle attività e alle funzioni svolte oggi dall'Istituto: quella dell'infanzia e dell'attenzione che gli Innocenti e la comunità fiorentina le ha attribuito. Questa caratteristica unica di accompagnare la continuità di una storia in evoluzione in un luogo ancora vivo ed operante per i diritti dei bambini e dei ragazzi, contribuisce a renderlo un contesto particolare il cui fine generale non può essere solo quello di esporre il patrimonio artistico e culturale dell'Ente, ma di **partecipare all'affermazione del significato e del valore dell'infanzia e dei suoi diritti, così della necessità di renderla protagonista della storia e delle esperienze.** Sulla base di questo presupposto di base e tenendo conto di quanto finora fatto, si individuano per il prossimo quinquennio i seguenti obiettivi:

e.1

Realizzare percorsi di visita museale e attività culturali appositamente pensati per i bambini e i ragazzi.

Favorendo, possibilmente con un taglio esperienziale, la comprensione e "l'affetto" per l'Istituto e il suo significato da parte delle generazioni più giovani. Ciò richiede lo sviluppo di una progettazione aggiornata di attività rivolte non solo ai bambini ma anche agli adolescenti per favorirne la partecipazione e la consapevolezza sui diritti, così come, in conseguenza, una profonda rivisitazione del progetto educativo della Bottega dei Ragazzi.

e.2

Sviluppare progettualità mirate al tema del welfare culturale.

Gli assunti alla base dell'attenzione a questo fronte di intervento trovano origine in alcuni studi di *policy* di carattere internazionale, che evidenziano l'impatto positivo della cultura e dell'arte sul benessere integrale degli individui, dei gruppi e delle collettività. L'Istituto, che per la sua vocazione rappresenta una sorta di *hub* naturale in quest'ambito, può sviluppare azioni innovative per l'affermazione del valore della fruizione culturale per il benessere delle persone, in particolare di minore età.

e.3

Potenziare l'accessibilità del Museo e degli spazi dedicati ad attività culturali.

Facilitando la fruizione non soltanto da parte dei bambini, ma di tutti i potenziali interessati, anche dei portatori di fragilità e/o diverse abilità, con particolare attenzione a persone con problemi uditivi, ipovedenti e, possibilmente, non vedenti.

Obiettivo strategico / f.

Integrare la complessiva offerta culturale dell'Istituto per connettere il patrimonio storico e culturale con l'attualità, creando sinergie fra l'azione di conservazione della memoria e la promozione dei diritti

Le esperienze più recenti hanno mostrato il valore aggiunto che può essere assicurato dalla sinergia degli interventi fra i vari servizi di tipo culturale presenti in Istituto. La necessaria azione di conservazione della memoria artistica, archivistica, architettonica e culturale dell'Istituto deve connettersi con la indispensabile capacità di promuoverne la conoscenza e fruizione quale testimonianza della storia e dei valori affermati dall'Istituto. Ciò richiede di operare secondo una logica di **intervento integrato**, di tipo MAB (Museo Archivio Biblioteca) che favorisce, inoltre, il **necessario collegamento fra il passato e il presente dell'Istituto.**

f.1

Connettere memoria e attualità attraverso un'attività di studio, di ricerca e di produzione culturale.

Potenziare il lavoro sinergico fra Archivio storico e Museo dandone rappresentazione, oltre che in eventi e iniziative a carattere espositivo, anche in attività di ricerca su tematiche dibattute nel passato e ancora attuali nel presente dell'Istituzione.

f.2

Elaborare e attuare un piano di digitalizzazione dei documenti dell'Archivio storico.

Per la conservazione e fruizione ottimale dei documenti di archivio e dei segnali dei "gettatelli" (circa 42.000), è necessario definire e avviare un piano di digitalizzazione di tale patrimonio, in raccordo con la Soprintendenza, iniziando con le serie più importanti per la vita istituzionale e o fragili.

f.3

Rilanciare le funzioni della Biblioteca Innocenti Library.

Ad oltre un ventennio dalla sua nascita, la BIL richiede un progetto di rilancio e ripensamento delle funzioni che vada da un lato a renderla il contesto in cui dare adeguata visibilità alla produzione documentaria dei Centri nazionale e regionale, dall'altro ad aprirla a nuove fasce di pubblico facendone agente promotore di attività specificatamente rivolte a ragazzi e giovani per sostenere l'obiettivo di assicurare un maggiore coinvolgimento di tali fasce di età in percorsi di approfondimento e riflessione sui diritti.

area di *mission*
**valorizzazione
del patrimonio
immobiliare**

Costante e rilevante l'impegno che l'Istituto degli Innocenti deve assicurare per la conservazione, tutela, ma anche valorizzazione e messa a reddito dell'ingente patrimonio immobiliare di cui dispone. Di questo la parte più significativa è sicuramente rappresentata dal complesso monumentale che si affaccia su piazza SS. Annunziata, sede dell'Istituto. La "fabbrica" progettata dal Brunelleschi fu concepita con tale lungimiranza da assolvere ancora oggi, anche grazie ai successivi complessi ampliamenti, alle attuali funzioni dell'istituzione.

Il continuo "rimaneggiamento" degli spazi attraverso modifiche, restauri, cambi di destinazione, ha seguito l'evoluzione dei servizi e delle attività che in essi sono stati ospitati nei secoli e, ancora oggi, la sede istituzionale si caratterizza come un cantiere aperto che non solo richiede interventi manutentivi per garantirne un'accurata conservazione, ma anche pensieri lungimiranti in relazione agli obiettivi e agli ambiti di sviluppo individuati dall'amministrazione.

Lo spazio degli Innocenti infatti non è neutro, bensì fortemente connotante, anche per il suo valore chiaramente simbolico di luogo di tutela e attenzione per l'infanzia.

Altrettanto impegno richiede, oltre al complesso monumentale, sede dell'Istituto, il consistente patrimonio immobiliare esterno – frutto di lasciti e donazioni – che si compone di numerosi fabbricati e terreni, a Firenze e in provincia, sul quale è necessario proseguire la riflessione avviata negli ultimi anni di verifica in relazione al valore e agli investimenti necessari in funzione dei fini individuati per il suo utilizzo.

Obiettivo strategico / g.

Verificare consistenza, caratteristiche e potenzialità del patrimonio immobiliare. Intervenire per la riqualificazione a fini istituzionali e messa a reddito

Secondo le previsioni statutarie «*La gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare è finalizzata alla produzione di rendite utili al finanziamento delle attività dell'Istituto e viene attuata secondo criteri di economicità e di efficienza, al fine di conservare il patrimonio stesso assicurandone la valorizzazione e la massima redditività*». Nel rispetto del mandato l'Istituto è chiamato a proseguire nel percorso già positivamente intrapreso nel precedente periodo amministrativo, di **verifica e valorizzazione dell'ingente patrimonio immobiliare** con riferimento ai seguenti obiettivi prioritari:

g.1

Definire e realizzare un programma di verifica, riqualificazione e messa in sicurezza strutturale degli ambienti, interni ed esterni, nella sede monumentale in relazione allo sviluppo dei servizi e delle attività.

Oltre ai necessari interventi per garantire la sicurezza degli ambienti utilizzati per le varie attività, si individuano come prioritari il recupero della piena accessibilità della Galleria degli Affreschi, la ristrutturazione degli ambienti lato via della Colonna adiacenti a nuovo consultorio da destinare a servizi, la ristrutturazione dell'appartamento sito in via degli Alfani 56, la riqualificazione del cortile tergale e della zona adibita a parcheggio. Strategica è inoltre la definizione di un progetto di nuova destinazione, intervento e allestimento degli ampi spazi adiacenti al Cortile delle Donne. Particolare attenzione dovrà essere garantita alla pianificazione degli interventi in relazione alla sostenibilità finanziaria e alla capacità di attrazione di risorse.

g.2

Attuare una revisione del piano delle alienazioni e delle potenzialità del patrimonio immobiliare esterno per il recupero a fini istituzionali o per la messa a reddito.

L'ingente patrimonio immobiliare esterno richiede una riflessione sulle necessità di alienazione, ma anche sulle potenzialità e delle opportunità di finanziamento per il recupero a fini istituzionali o per la messa a reddito, sulla base degli obiettivi relativi allo sviluppo delle attività e dei servizi dell'Ente.

g.3

Pianificare e aggiornare i valori del patrimonio.

Come delineato nei recenti documenti di bilancio, a seguito di una recente operazione di stima condotta sul patrimonio immobiliare dell'Istituto, si rende necessario procedere ad un aggiornamento della valutazione di parte del patrimonio immobiliare istituzionale. Si tratta di una operazione di rilievo che dovrà essere pianificata ed attuata nel quinquennio.





Obiettivi strategici per la *governance* organizzativa

Negli ultimi cinque anni si sono determinate condizioni significative per l'impatto sulla dimensione organizzativa e gestionale dell'Istituto degli Innocenti. Fra queste una delle più rilevanti è stata sicuramente la strutturazione normativa delle funzioni del Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza, attesa da oltre venticinque anni, che ha influito positivamente in termini di quantità e disponibilità di risorse economiche, ma anche di incremento degli impegni e del livello di aspettativa da parte delle istituzioni nazionali di riferimento. Anche il fronte dei servizi educativi e sociali ha visto un incremento di volumi di attività (incontri protetti, servizi sperimentali e innovativi come *Ser.I.O.*, *Crescere insieme*, mediazione familiare), sui quali ha ulteriormente influito il rilevante e non programmato impegno necessario per affrontare le emergenze che si sono susseguite dal 2020 (covid, emergenza afghana, ucraina).

Tali circostanze si inseriscono in un percorso, già intrapreso nel precedente mandato, di rafforzamento e consolidamento della situazione economico finanziaria dell'Ente, che oggi è positivamente assestata, ma che tuttavia richiede un costante impegno per il mantenimento delle condizioni di equilibrio di un bilancio fortemente condizionato dalla capacità di intercettare e mantenere un livello adeguato di commesse di attività, così come di agire con oculatezza nell'uso delle risorse disponibili.

A causa dell'emergenza pandemica si è venuto a creare uno scollamento temporale sulla possibilità di attuare le necessarie e conseguenti azioni di rafforzamento della struttura organizzativa previste dai recenti piani di fabbisogno, tanto che solo dalla seconda metà del 2022 è ipotizzabile di vedere completate le operazioni di reclutamento più consistenti inerenti al personale amministrativo e tecnico necessario a sostenere gli impegni incrementati negli ultimi anni.

Il completamento di tale percorso porterà, a regime, ad una significativa crescita della dotazione di personale dipendente dell'Ente: un risultato atteso nella prospettiva della sua stabilizzazione, ma che richiederà anche una necessaria verifica e rivalutazione dell'assetto organizzativo.

Gli ultimi anni sono stati inoltre interessati da fenomeni che hanno inciso e incideranno a lungo in modo rilevante sulle modalità di lavoro: fra questi in particolare l'introduzione massiccia delle forme di lavoro a distanza, e il più frequente *turn over* delle risorse professionali. A ciò si aggiungono le modifiche rilevanti alle modalità di pianificazione e gestione dell'azione amministrativa pubblica, richieste dai recenti indirizzi normativi e regolamentari: integrazione degli strumenti di pianificazione, anticorruzione e trasparenza, trattamento dei dati, spinta alla digitalizzazione e attenzione alla sicurezza dell'infrastruttura informatica.

Il contesto attuale richiede necessariamente non solo di pensare ad una costante valutazione dell'adeguatezza del modello organizzativo, ma, più in generale, di guardare all'organizzazione e al sistema di *governance* interno in modo innovativo e maggiormente flessibile. Uno sguardo che deve essere attento alla valorizzazione del capitale di competenze professionali creatosi nell'Ente, così come alla cura del benessere organizzativo. In ciò rientra anche la necessità di riattualizzare e coltivare in continuità la condivisione, fra quanti collaborano alle attività, del ruolo e della visione dell'Istituto intorno alla sua *mission*.

Tali dinamiche richiedono infine anche di potenziare ed adeguare alle nuove esigenze l'attività di comunicazione dell'Istituto, sia sul fronte interno che esterno, guardando a nuovi strumenti e processi in grado di far circolare senza ridondanze un'informazione significativa, facilitante dell'accesso alle risorse che l'Istituto offre ai suoi diversi interlocutori, capace di orientare nella complessità e contribuire al posizionamento dell'Ente.

h.1

Gestire le risorse all'insegna della sostenibilità, potenziare la qualità dei servizi e la performance organizzativa.

Negli ultimi anni sono stati raggiunti risultati significativi che hanno garantito la positiva chiusura degli esercizi ed il raggiungimento dei precedenti obiettivi di mandato. Garantire il pareggio di bilancio, condizione essenziale per la salute finanziaria dell'Ente, richiede impegno e attenzione costanti nella gestione. Oltre alla cura nel mantenimento delle fonti di ricavo, è necessario potenziare l'attività di monitoraggio e analisi dell'andamento delle commesse e dei risultati, per individuare possibili ambiti di criticità e conseguente miglioramento nella gestione, al fine di una sempre maggiore ricerca di efficacia ed efficienza nell'azione. Efficienza che non può intaccare la qualità dei servizi resi, da valutarsi anche con modalità partecipate e il coinvolgimento dell'utenza.

h.2

Favorire il benessere organizzativo e pianificare interventi di formazione intersettoriali finalizzati alla condivisione della *mission*, delle strategie e degli obiettivi istituzionali.

Considerato il rafforzamento in corso della struttura organizzativa con l'attuazione dei recenti piani di fabbisogno, così come l'introduzione di forme nuove e più flessibili di lavoro da remoto, si reputa necessario attivare processi di formazione e approfondimento finalizzati alla (ri)condivisione dei valori e degli obiettivi istituzionali in una prospettiva intersettoriale, creando contesti di dialogo fra quanti operano nei diversi ambiti di attività. Condividere l'evoluzione e i processi di cambiamento rappresenta per altro uno dei fattori che positivamente contribuiscono al benessere organizzativo, da coltivarsi e strettamente correlato a motivazione, soddisfazione e produttività.

h.3

Potenziare l'infrastrutturazione informatica e sviluppare il processo di digitalizzazione.

Alla pubblica amministrazione è richiesto oggi un impegno rilevante e continuo in processi di innovazione tecnologica e digitalizzazione, funzionali anche a garantire una piena trasparenza dell'azione amministrativa nei confronti dell'utenza. Ciò richiede, anche per l'Istituto, investimenti in termini di individuazione, acquisizione e sviluppo delle risorse tecnico-informatiche e professionali necessarie. Si prevede quindi la definizione e attuazione di un piano di potenziamento delle infrastrutture e delle competenze in ambito tecnologico e digitale.

h.4

Garantire una comunicazione interna ed esterna efficace.

È necessario sviluppare, attuare e aggiornare un piano di comunicazione capace di agire efficacemente sia all'interno, a supporto della condivisione di obiettivi e attività, che all'esterno per potenziare visibilità e riconoscibilità istituzionale, nonché sostenere un adeguato posizionamento dell'Istituto nel suo ruolo di soggetto competente e di riferimento nell'area dell'infanzia e dell'adolescenza.

