

Attività e competenze del Coordinatore di servizi sociosanitari: il dizionario

Progetto Equal

“Q.I. 120 - L'eccellenza della Qualità e dell'Imprenditorialità”

cod. 078 VEN 012

cleap

Copyright © 2005 Irecoop Veneto, Padova

Tutti i diritti sono riservati.
è vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata.
L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione,
non può comportare specifiche responsabilità per involontari errori o inesattezze.

Stampato presso la CLEUP sc
“Coop. Libreria Editrice Università di Padova”
Via G. Belzoni, 118/3 – Padova
www.cleup.it

Gli autori

Dagmar Pavan

svolge attività di formazione e consulenza in merito allo sviluppo professionale delle persone e delle organizzazioni nel settore socio-sanitario. Socia di SATEF VENETO s.r.l.

Paolo Pedron

psicologo-psicoterapeuta si occupa dello sviluppo professionale delle persone, delle organizzazioni e il miglioramento della qualità inteso come benessere organizzativo e umano. Nel progetto EQUAL ELAICOS ha ricoperto l'incarico di Project Manager. Amministratore Delegato e socio di SATEF VENETO s.r.l.

Fabiana Todaro

svolge attività di formazione e consulenza in merito allo sviluppo professionale delle persone, delle organizzazioni e il miglioramento della qualità inteso come benessere organizzativo e umano. Socia di SATEF VENETO s.r.l.

INDICE

PREMESSA - Il valore di Equal per lo sviluppo del territorio veneto.....
1. IL PROGETTO EQUAL ELAICOS	9
1.1. Il contesto di riferimento.....	9
1.2. La Partnership di Sviluppo (PS).....	11
1.3. Funzionamento e prodotti del progetto nazionale.....	13
1.4. Valutazione generale	17
1.5. Il Partenariato Transnazionale.....	18
1.5.1. Common Strategy for Social Economy	18
1.5.2. TALE.T.E - Talent To Entrepreneurship	19
2. L'ATTIVITA' 3	21
2.1. Composizione del gruppo di lavoro	21
2.2. Obiettivi e mandato	22
2.3. Specifiche di qualità dei prodotti da realizzare	22
3. IL PIANO DI LAVORO	27
3.1. Analisi bibliografica, delle normative di riferimento e della formazione di base	27
3.2. Il modello teorico di riferimento	28
3.3. Tipologia dei servizi presi in considerazione.....	31
3.4. La ricerca	32
3.5. La sperimentazione.....	33
3.6. I prodotti finali	34
4. I RISULTATI: IL PROFILO DEL COORDINATORE DI SERVIZIO.....	36
4.1. L'identità professionale.....	36
4.2. Le "core competence"	36
4.3. Le competenze metodologiche.....	36
4.4. I processi, la mappa delle attività e il dizionario delle competenze tecnico-professionali.....	37
5. I RISULTATI: I PRODOTTI FORMATIVI	89
5.1. Il percorso formativo: presentazione	89
5.2. Il sistema modulare.....	92
5.2.1. Modulo 1 "Progettazione e pianificazione dell'offerta del servizio"	92
5.2.2. Modulo 2 "L'analisi dei bisogni del territorio"	93

5.2.3. Modulo 3 “La negoziazione”	94
5.2.4. Modulo 4 “La gestione delle risorse umane”	95
5.2.5. Modulo 5 “La delega”	96
5.2.6.1. Modulo 6A “La gestione delle risorse economiche e strumentali”	97
5.2.6.2. Modulo 6B “La presa in carico”	97
5.2.6.3. Modulo 6C “Piano economico annuale”	98
5.2.7. Modulo 7 “Organizzazione del servizio”	98
5.2.8. Modulo 8 “Monitoraggio e valutazione dell’offerta del servizio”	99
5.2.9. Modulo 9 “Documentazione”	100
5.2.10. Modulo 10 “Valutazione e chiusura del corso”	100
5.3. Il manuale del formatore	101
6. CONCLUSIONI	108
6.1. Valutazione generale sugli esiti della sperimentazione.....	108
6.1.1. Riproducibilità	109
6.1.2. Sostanzialità.....	110
6.1.3. Sostenibilità.....	112
6.1.4. L’implementazione: i possibili sviluppi del Know how	113
6.1.5. Funzionalità e praticabilità di un sistema flessibile di crescita professionale	114
6.1.6. Soluzioni per l’applicazione della L.R. 22/02 e del regolamento attuativo 2473/04 del requisito relativo al coordinatore di servizio.....	115
6.2. Le questioni aperte	116

PREMESSA

Il valore di Equal per lo sviluppo del territorio veneto

Bruno Nestori

Presidente Irecoop Veneto e Confcooperative Regionale del Veneto

L'iniziativa Equal è la concretizzazione di una "strategia europea per l'occupazione ... al fine di creare migliori e più numerosi posti di lavoro ... sperimentare pratiche di lotta contro le discriminazioni e le disuguaglianze ... creare un contesto nel quale mettere alla prova nuove idee che siano in grado di modificare politiche e prassi future nel campo dell'occupazione e della formazione" .

"Equal vuole essere un laboratorio. Il suo scopo è analizzare le cause della discriminazione e di disuguaglianza nel mondo del lavoro e proporre nuovi strumenti per affrontare tali situazioni".

"Equal offre, a livello europeo, un contesto che permette di sperimentare nuove pratiche di lotta alle disuguaglianze e alle discriminazioni specificamente collegate al mondo del lavoro".

Le caratteristiche dell'iniziativa Equal sono:

- **approccio sistemico:** "l'approccio tematico (per priorità di problemi) è volto all'esplorazione di nuovi sistemi per affrontare e risolvere problemi comuni ai vari tipi di discriminazione ... e non si concentra su un particolare gruppo-bersaglio";
- **organizzazione:** "l'entità operativa di base dell'iniziativa Equal sarà la partnership di sviluppo ... che assocerà attori chiave (enti locali e regionali, servizi pubblici per l'occupazione, organizzazioni non governative, imprese e in particolare la PMI, le parti sociali) ... in una data zona geografica (partnership geografica) ... o in un dato settore economico (partnership settoriale)";
- **partecipazione attiva** alle decisioni e alla loro attuazione da parte di tutti gli attori del sistema attivato: partner ma anche destinatari delle azioni intraprese dalla partnership di sviluppo;
- **innovazione:** "Equal sosterrà metodi innovativi di lotta alla discriminazione ...il carattere innovativo può essere collegato ad un nuovo approccio o al trasferimento di elementi provenienti da altre esperienze...";
- **efficacia internazionale:** "Un tratto caratteristico di Equal è l'importanza della cooperazione tra gli Stati membri e la Commissione Europea. Verranno proposte diverse attività per far sì che Equal, produca un impatto massimo a livello europeo".

Avere l'opportunità di realizzare un progetto Equal ha permesso di far entrare il Veneto sempre più nella dimensione allargata di Unione Europea; ha permesso di

sperimentare e modellizzare pratiche di collaborazione tra soggetti pubblici e privati che hanno consolidato prassi. L'eredità più importante del progetto, che ora è patrimonio di tutto il territorio veneto, è la certezza che solo dalla collaborazione tra tutti i soggetti, istituzionali e non, può nascere sviluppo.

Migliorare la qualità dei servizi sociali significa rendere più accogliente questa regione e sviluppare il progresso economico e sociale.

Ringrazio le numerose persone che hanno, a vario titolo, contribuito a raggiungere questo importante obiettivo, inclusi i beneficiari di questo progetto, il cui apporto è stato imprescindibile: le persone in difficoltà, gli anziani, i disabili e le loro famiglie.

1. IL PROGETTO EQUAL ELAICOS

1.1. Il contesto di riferimento

Il 16 agosto del 2002 sancisce, probabilmente, la fine di un welfare chiuso, teso a dare “un servizio per tutti”, e l’apertura di un nuovo welfare “semi-aperto”, attento ad assicurare non solo i servizi alla persona, ma anche una qualità uniforme a livello regionale e nazionale. Nell’agosto 2002 infatti, la Giunta Regionale del Veneto, con la Legge 22 ha aperto di fatto il tema dell’autorizzazione e dell’accreditamento delle strutture sanitarie, sociosanitarie e assistenziali come richiesto dalla Legge Nazionale 502/92.

Scopo della Legge Regionale 22/02 è quello di permettere al cittadino di poter “scegliere” il servizio cui affidare i propri bisogni all’interno di un elenco “fornitori” accreditati che erogano servizi di qualità omogenea garantita dal sistema regionale.

Nel 2004 con il DGR 2473/04, regolamento attuativo della L.R. 22/02, che definisce i requisiti per ogni servizio e il processo di attuazione della legge, si comprende la vera portata del cambiamento richiesto a tutti i servizi residenziali e semiresidenziali del settore sociosanitario. Il DGR in questione infatti, recepisce i requisiti minimi strutturali e organizzativi fissati dallo Stato, inserisce quelli richiesti dalla Regione Veneto e definisce criteri e modalità per l’autorizzazione all’esercizio e per l’accreditamento dei servizi. Per ogni servizio preso in esame sono precisati prima i requisiti richiesti per accedere all’autorizzazione all’esercizio, che danno la possibilità di fornire al cittadino prestazioni a pagamento, poi quelli per richiedere l’accreditamento che danno diritto a fornire prestazioni con l’impiego di risorse pubbliche.

Non che nel passato le organizzazioni sociosanitarie non si siano impegnate per erogare il migliore servizio possibile, ma senza alcun dubbio il DGR 2473/04, introducendo requisiti riguardanti l’aspetto organizzativo, da affiancare agli standard strutturali e professionali già presenti nella vecchia normativa, chiede alle organizzazioni sociosanitarie di curare maggiormente il sistema di supporto alle prestazioni.

Da una lettura attenta della legge, si nota come il legislatore ponga la questione organizzativa al centro di tutta l’azione legata all’autorizzazione dell’esercizio e all’accreditamento istituzionale.

Storicamente, organizzazioni piccole e grandi, hanno affidato la garanzia della qualità del proprio servizio alle “buone professionalità” presenti all’interno dello stesso; in altre parole la presenza di professionisti di alto livello garantiva un buon livello di qualità del servizio. Oggi, pur nella convinzione che le risorse umane siano un perno fondamentale, l’atteggiamento richiesto ai dirigenti di servizi alla persona,

è di saper misurare il livello di prestazioni, garantirne la costanza ed avere un approccio personalizzato volto alla soddisfazione dei bisogni di tutti i clienti interni o esterni.

L'organizzazione si evolve quindi da *contenitore statico*, in cui si erogano servizi a *soggetto, organismo vivente*, in grado di condizionare la qualità delle prestazioni, la percezione della soddisfazione degli utenti/clienti, il clima dell'intera organizzazione.

In questo contesto nazionale e regionale si è innestato il progetto EQUAL ELAICOS, che attraverso:

- la diffusione della cultura dei Sistemi di Gestione della Qualità nei servizi sociali e socio-sanitari;
- la diffusione della cultura del miglioramento continuo;
- la formazione degli operatori aventi ruoli di responsabilità all'interno dei servizi;
- la certificazione delle competenze acquisite in ambito formativo on the job;
- l'innovazione organizzativa dei singoli servizi;
- la costituzione di reti e di sistemi informativi integrati al fine di creare sistemi di Knowledge management;
- lo studio di politiche sociali innovative e di normative di settore a sostegno della qualità dei servizi;

ha predisposto soluzioni per il miglioramento della **qualità dei servizi** sociali e sociosanitari tramite l'avvio di processi di sviluppo delle condizioni organizzative e di **miglioramento** delle competenze degli attori coinvolti nell'erogazione dei servizi, secondo le nuove normative.

Con le tredici attività di cui è composto, EQUAL ELAICOS ha cercato di dare un contributo sostanziale all'applicazione della legge 22/02, elaborando in accordo con la Regione Veneto una serie di ipotesi di lavoro rispetto ai requisiti di maggiore rilievo. Il progetto ha prodotto strumenti più o meno innovativi, attraverso i quali rispondere ai requisiti di legge quindi li ha sperimentati, ne ha valutato il grado di applicabilità e infine li ha messi a disposizione del sistema regionale.

In questa prospettiva, EQUAL ELAICOS è stato e sarà uno strumento in grado di facilitare l'applicazione della Legge Regionale 22/02.

1.2. La Partnership di Sviluppo (PS)

La Rete ELAICOS si è costituita nell'anno 1999 con la sottoscrizione di un protocollo d'intesa tra soggetti pubblici e privati al fine di :

- A) *" ... attivare una rete volta allo sviluppo e alla promozione della cultura sulla qualità applicata ai servizi sociosanitari e assistenziali;*
- B) *sviluppare e sperimentare un sistema di qualità sostanziale, applicato alle strutture sociosanitarie ed assistenziali da loro gestite in forma diretta o indiretta;*
- C) *attivare flussi informativi finalizzati a favorire la circolazione delle informazioni e delle conoscenze anche attraverso la predisposizione di strumenti specifici;*
- D) *mettere a disposizione della regione del Veneto i risultati conseguiti ..."*

Nell' **art. 2** vengono elencate le finalità, ovvero:

" ...

- A) *promuovere la cultura della qualità applicata ai servizi sociosanitari e assistenziali;*
- B) *sperimentare un sistema di qualità sostanziale da applicare alle strutture sociosanitarie e assistenziali;*
- C) *monitorare i sistemi qualità avviati nei singoli servizi coinvolti;*
- D) *valutare gli esiti della sperimentazione;*
- E) *diffondere i contenuti, gli indirizzi e le metodologie risultanti dalla sperimentazione ..."².*

Nel 1999 la Rete Elaicos ha realizzato il primo progetto Pilota Regionale DGR 2032 del 28/12/99 sperimentando "Un modello di eccellenza per la garanzia della qualità nei servizi alla persona" in 21 CEOD per disabili della Regione Veneto.

Nell'Agosto 2001 la partnership di sviluppo (PS), aggregata attorno ad Irecoop Veneto - Istituto Regionale per l'Educazione e Studi Cooperativi, ha presentato il progetto Equal ELAICOS.

La composizione di questa PS è rappresentata nella tabella 1.

² Art. 1 – protocollo d'intesa Rete ELAicos

Tabella 1. "PS Elaicos"

Enti di Formazione	Irecoop Veneto - Soggetto capofila
Associazioni dei familiari	Anffas Veneto
Aziende ULSS	Azienda ULSS 1 - Belluno Azienda ULSS 2 - Feltre Azienda ULSS 8 - Asolo Azienda ULSS 10 - Veneto Orientale Azienda ULSS 13 - Mirano Azienda ULSS 14 - Chioggia Azienda ULSS 15 - Alta Padovana Azienda ULSS 16 - Padova Azienda ULSS 17 - Este Monselice Azienda ULSS 20 - Verona
Banche	Banca Popolare Etica
Cooperazione Sociale	Federsolidarietà CCI Veneto
Ordini professionali	Ordine degli Psicologi della Regione Veneto
Società di Consulenza	Emme & Erre S.p.A Satef Veneto s.r.l.
Università	Università degli Studi di Padova - Facoltà di Psicologia

1.3. Funzionamento e prodotti del progetto nazionale

Le attività ed i prodotti del progetto EQUAL ELAICOS hanno ruotato tutti attorno al tema dell'Accreditamento e del miglioramento dei servizi socio-sanitari.

Tredici sono state le attività attivate suddivise in 3 macroaree ognuna delle quali coordinata da un Project Leader:

- *Criteri di qualità delle gare pubbliche (attività 1);*
- *Organizzazione (attività 5, 6, 8, 10, 13);*
- *Risorse umane (attività 2, 3, 4, 7, 9, 11,12).*

Per realizzare il progetto la Rete si è dotata dei seguenti organi:

- **Il comitato di coordinamento:** assemblea della PS composta da un rappresentante per ogni partner, avente compito di nominare la direzione di progetto, orientare le scelte strategiche di progetto, validare i risultati finali del progetto.

- **La direzione di progetto:** organismo composto dal Direttore di Progetto e da cinque componenti aventi funzione di attuare tutti gli atti di indirizzo del comitato di coordinamento, definire le strategie specifiche per ogni attività e soprattutto collegare il progetto con gli organi istituzionali regionali.

- **I Project Manager:** figure responsabili della parte tecnica del progetto alle quali è stato affidato il compito di supportare i gruppi di lavoro nella realizzazione dei prodotti e verificarne la coerenza con quanto previsto dal progetto esecutivo.

- **La segreteria organizzativa e amministrativa di progetto:** team che si è occupato di adempiere a tutti i compiti burocratico-amministrativi e organizzativi connessi alla realizzazione delle attività.

- **I gruppi di lavoro:** équipe composte da rappresentanti dei partner della PS. A loro è stata affidata la responsabilità della realizzazione delle attività e dei rispettivi prodotti. Tutti i gruppi di lavoro si sono dotati di esperti che hanno supportato i gruppi nella costruzione dei modelli e degli strumenti richiesti.

- **Il gruppo di valutazione:** team che ha predisposto l'impianto di monitoraggio del progetto, ha effettuato la valutazione e costruito il report finale.

Il grafico 1 "fotografia" l'organigramma funzionale del progetto Equal ELAICOS.

Grafico 1 "Organigramma funzionale progetto Elaicos"

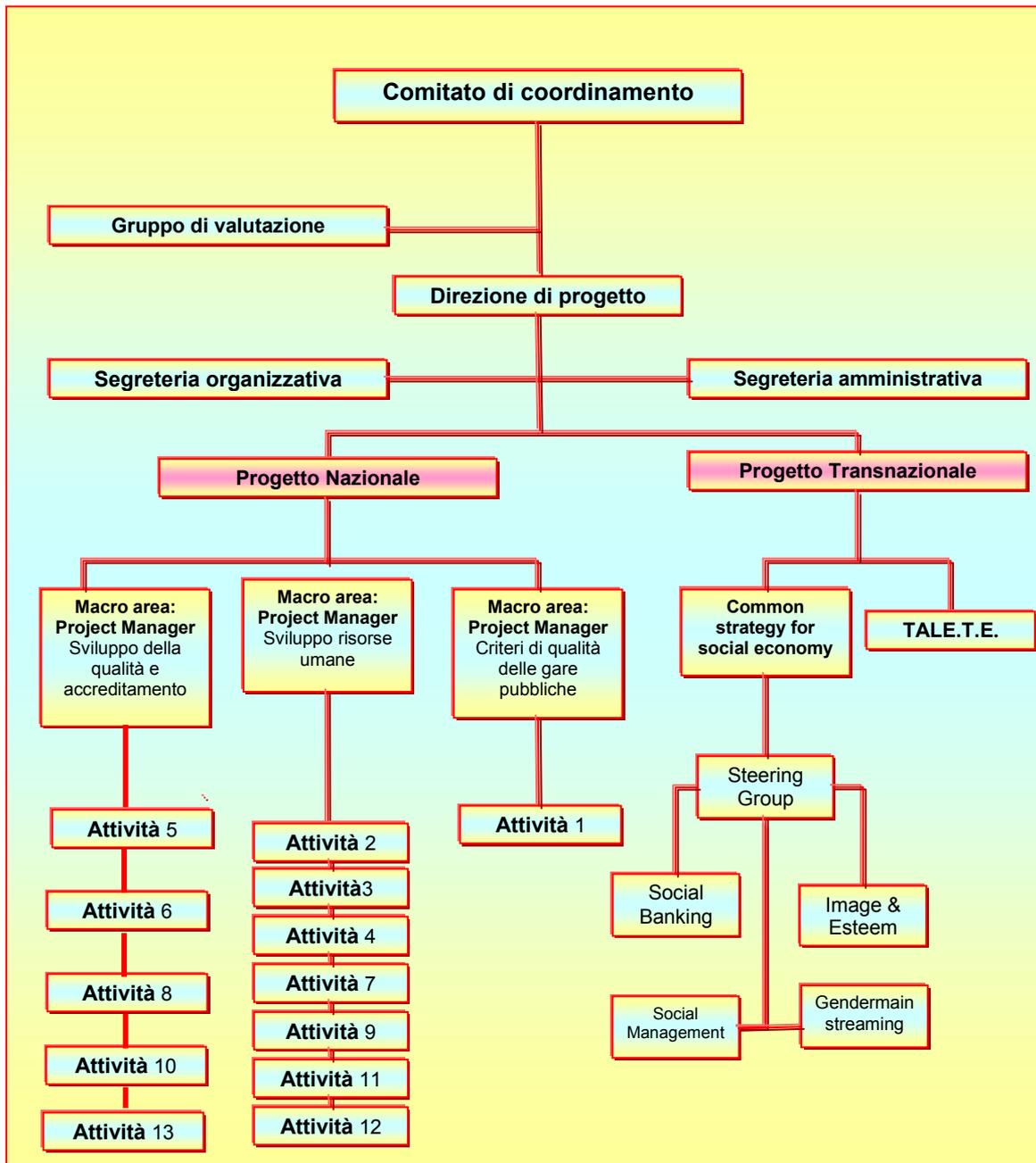


Tabella 2 “Macroaree - Prodotti”

Macroarea	Prodotti realizzati
<p><i>Criteria di qualità delle gare pubbliche</i></p>	<p>Attività n. 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Pubblicazione “Considerazioni e proposte per l’applicazione del principio di sussidiarietà nel rapporto tra enti pubblici e terzo settore nell’ambito del sistema dei servizi socio- sanitari e sociali nella regione del Veneto”
<p><i>Organizzazione</i></p>	<p>Attività n. 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Strumento per la valutazione della soddisfazione nei servizi residenziali per disabili ➤ Strumento per la valutazione dell’Outcome dei servizi residenziali per disabili ➤ Corso di formazione “Valutazione dei servizi: valutazione della soddisfazione dell’utenza e valutazione degli Outcome” ➤ Pubblicazione “La soddisfazione degli utenti e la valutazione dei risultati nell’ambito dei servizi per disabili” <hr/> <p>Attività n. 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Modello carta dei servizi <hr/> <p>Attività n. 8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Strumento per la lettura del fabbisogno di formazione degli operatori nei servizi alla disabilità ➤ Strumento per la valutazione dell’offerta formativa

	<p>Attività n. 10</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Corso di formazione “Valutatore interno dei sistemi di qualità nelle residenze per disabili” ➤ Modello per l’accompagnamento delle residenze per disabili in base alla Norma ISO VISION 2000
	<p>Attività n. 13</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Corso di formazione co-progettato e co-realizzato con l’Agenzia Regionale SocioSanitaria “Valutatori di servizi sociosanitari regionali”
<p><i>Risorse umane</i></p>	<p>Attività n. 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Corso di formazione ➤ Pubblicazione “Vademecum per una raccolta trasparente ed efficace”
	<p>Attività n. 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il profilo del coordinatore di servizio ➤ I processi portanti e di supporto del coordinatore di servizio ➤ La mappa delle attività di competenza del coordinatore di servizio ➤ Il dizionario delle competenze necessarie per lo svolgimento della funzione di coordinatore di servizio ➤ Il Manuale del formatore (dieci moduli formativi) ➤ Pubblicazione “Il coordinatore dei servizi sociosanitari: l’esperienza di ELAICOS, identità, attività e prospettive “
	<p>Attività n. 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Corso di formazione “Le competenze manageriali dei responsabili di strutture organizzative nell’area sociale” 2 edizioni ➤ Pubblicazione “Attività e competenze del Coordinatore di servizi sociosanitari: il dizionario”

<i>Risorse umane</i>	<p>Attività n. 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Report conclusivo ➤ Corso di formazione “Valutare le competenze del coordinatore di Team di sviluppo di progetti individualizzati” ➤ Mappa delle competenze del coordinatore di team di sviluppo di progetti individualizzati
	<p>Attività n. 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dizionario delle competenze del gestore di risorse umane ➤ Manuale per la formazione del gestore risorse umane ➤ Corso di formazione “La valutazione delle risorse umane per responsabili di servizi sociali” ➤ Pubblicazione “Attività e competenze del Responsabile delle Risorse Umane e il Coordinatore di Team di Progetti Individualizzati: i dizionari”
	<p>Attività n. 11</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Scheda S.A.R.U.: strumento per la selezione del personale nelle organizzazioni sociali ➤ Corso di formazione “Strumenti di selezione delle risorse umane e lettura del clima in ambito socio- sanitario”
	<p>Attività n. 12</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strumento per la lettura del clima di lavoro nelle organizzazioni sociali ➤ Portale web attivo per la codifica dei dati ➤ Corso di formazione “Strumenti di selezione delle risorse umane e lettura del clima in ambito sociosanitario”

1.4. Valutazione generale

Effettuare una valutazione di esperienza durata 3 anni non è semplice, ma con ragionevole oggettività, bisogna riconoscere ad EQUAL ELAICOS di:

- avere avuto una partnership consolidata composta da organizzazioni pubbliche e private, rappresentativa di tutto il sistema di riferimento;
- avere cercato e trovato soluzioni comuni e condivise ai bisogni del sistema;
- aver anticipato durante la fase di progettazione (agosto 2001) la tematica dell’ autorizzazione e dell’accreditamento dei servizi, avviata nella Regione Veneto

con le Leggi Regionali del 2002 e 2004;

- aver sviluppato un progetto totalmente in linea con quelli che sono i principi generali e i requisiti specifici previsti dalle Leggi Regionali;
- aver realizzato una serie di soluzioni, strumenti e metodologie in grado di rispondere in modo preciso ai più importanti requisiti regionali, riducendo i costi del passaggio al nuovo sistema di governance;
- avere tradotto tutti gli studi e ricerche previsti nella microprogettazioni in prodotti utilizzabili dal sistema.

Non va dimenticata la scelta metodologica rispetto all' "approccio bottom-up" utilizzato per la realizzazione di tutti i prodotti e voluto fortemente dal Comitato di Coordinamento e dalla Direzione di Progetto. Tutte le tredici attività infatti, sono state realizzate con il contributo del personale inviato nei vari gruppi di lavoro dai partner; i componenti dei singoli gruppi hanno lavorato fianco a fianco con gli esperti portando sui tavoli di lavoro la propria esperienza, i bisogni del sistema con cui si confrontano giornalmente da anni, le soluzioni possibili o già sperimentate.

Il risultato ottenuto da EQUAL ELAICOS quindi, risulta essere importante per l'intero sistema regionale non solo perché nasce in "armonia" con un sistema oggi in cambiamento ma soprattutto perché tutti i prodotti realizzati sono stati elaborati e convalidati delle persone che lavorano giorno dopo giorno all'interno del settore.

1.5. Il Partenariato Transnazionale

Il progetto si è sviluppato anche su una dimensione transnazionale. Nello specifico si sono costituiti **due partenariati transnazionali** uno Austriaco-Tedesco denominato "Common Strategy for Social Economy", ed uno Greco denominato TALE.T.E - Talent To Entrepreneurship.

1.5.1. Common Strategy for Social Economy

La Partnership transnazionale è composta da tre PS (Partnership di Sviluppo):

A. La rete ELAICOS;

B. "FÖRDERUNG DER SOZIALWIRTSCHAFT IN THÜRINGEN" con sede a Neudietendorf in Germania cod. DE-EA-78051, organizzazione referente "Gemeinnützige Gesellschaft für PARITÄTISCHE Soziale Arbeit in Thüringen gGmbH"; La PS tedesca comprende Associazioni private che operano in collaborazione con le organizzazioni pubbliche le quali a loro volta racchiudono o

associano circa 330 organizzazioni. È inoltre presente il Ministero della gioventù della Turingia e alcune organizzazioni sindacali.

C. **“SOCIAL NETWORKING”** con sede a Klagenfurt in Austria cod. AT-3-19/105, organizzazione referente Verein Hinschauen, Il Social Networking è una partnership di sviluppo regionale (regione Kärnten) composta da:

- **Verein Hinschauen:** un'unione di persone impegnate in diversi ambiti lavorativi e sociali con l'obiettivo di dare più risonanza e promuovere la coscienza sociale in ambito politico.
- **LBS-Netzwerk Jugend- und Sozialbetreuungsgesellschaft:** rete di servizi in ambito dell'assistenza sociale ai giovani comprendente assistenza di bambini e giovani, assistenza familiare, progetti pedagogici.

Le partnership si sono date i seguenti obiettivi:

- rafforzare l'economia sociale del terzo settore
- acquisire conoscenza sugli approcci nazionali rispetto al tema della qualità dei servizi del terzo settore;
- diffondere buone prassi provenienti dai progetti nazionali.

A queste attività si sono aggiunte quelle fondamentali di scambio di esperienze e buone prassi in ambito di organizzazione e gestione dei servizi alla persona, in particolare rispetto ai servizi per la disabilità. Tale attività si sono realizzate con lo scambio di delegazioni di componenti delle PS nazionali.

1.5.2. TALE.T.E - Talent To Entrepreneurship

Il secondo asse progettuale transnazionale ha visto impegnato due PS italiane e una greca. Oltre alla Rete Elaicos sono presenti:

A. *The Sport Business Project Greek* di Atene.

I partner più rappresentativi che hanno composto la PS greca sono:

- **Association of New Entrepreneurs of Attica**, Associazione di Sviluppo dell'imprenditorialità in Grecia;
- **Department of Physical Education and Sports Science**, Dipartimento di Educazione Fisica e Scienza dello Sport;
- **General Secretary For The Olympic Games 2004**, Segretariato Generale per l'Organizzazione delle Olimpiadi 2004;
- **Hellenic Olympic Committee**, Comitato Olimpico Ellenico

B. *Nautilus - Nuove rotte per l'inserimento lavorativo* organizzazione referente Azienda Ulss 16 di Padova.

I partner presenti nella PS Nautilus erano:

- Aziende ULSS 14 Chioggia, 15 Cittadella Camposampiero, 17 Este Monselice;
- Comune di Padova;

- Provincia di Padova;
- Confcooperative Interprovinciale di Padova e Rovigo;
- Irecoop Veneto;
- Centro di formazione professionale "S. Francesco" e "Camerini Rossi";
- Istituti scolastici "E. Ruzza", "Duca degli Abruzzi" "Leonardo da Vinci";
- Satef Veneto s.r.l.

In particolare l'Accordo Transnazionale di Cooperazione tra i Partner è stato incentrato su quanto segue:

- Fornire sostegno, monitoraggio e valutazione per lo sviluppo, la creazione ed il management dell'imprenditorialità;
- Fornire metodi e processi per la divulgazione delle migliori prassi;
- Fornire sostegno e diffondere metodi innovativi e pratiche, facendo un uso efficiente delle risorse nazionali, delle competenze e dei risultati del Partenariato Nazionale di Sviluppo;
- Monitorare e sviluppare attività ed eventi sportivi e di entertainment per persone in situazione di svantaggio, anche attraverso l'ausilio dell'Associazione ASPEA (Associazione nazionale per lo sport per persone disabili).

Come per la precedente PS transnazionale anche in **TALE.T.E** sono stati realizzati confronti sulle esperienze e **trasferimenti** di buone prassi tramite lo scambio di delegazioni.

2. L'ATTIVITÀ 3

2.1. Composizione del gruppo di lavoro

Il gruppo delegato dalla Direzione di Progetto a realizzare l'attività 3 era composto come rappresentato nella tabella 3.

Tabella 3 - Gruppo di lavoro "Studi di modelli di formazione per Dirigenti di Imprese Sociali" dell' attività 3

ENTE	RUOLO	NOMINATIVO
Confcooperative CCI - Cooperativa Sociale Monteverde	Referente del gruppo	Giuseppe Dal Zovo
Azienda ULSS 13 - Dolo Mirano	Componente	Marica Costa
Banca Popolare Etica	Componente	Massimiliano Quaresimin
Satef Veneto S.r.l.	Responsabile tecnico	Angela Peduzzi
Satef Veneto S.r.l.	Consulente	Sabrina Salmaso
Satef Veneto S.r.l.	Consulente	Dagmar Pavan
Satef Veneto S.r.l.	Project Manager	Paolo Pedron

2.2. Obiettivi e mandato

Il gruppo di lavoro dell'attività 3 ha ricevuto dalla Direzione di Progetto il mandato di predisporre un piano di lavoro in grado di elaborare quanto richiesto dal progetto esecutivo rispetto alla tematica del coordinatore di servizio.

Dopo un'analisi precisa della richiesta, il gruppo di lavoro ha definito i seguenti obiettivi:

- A. ricostruire profilo e la mappa delle attività di competenza del coordinatore di servizi sociosanitari armonizzata con le direttive regionali;
- B. analizzare il sistema di competenze inerenti il profilo;
- C. disegnare un sistema formativo flessibile per implementare la crescita professionale per il Coordinatore di servizi sociosanitari;
- D. sperimentare alcuni moduli formativi;
- E. mettere a disposizione del sistema regionale i risultati ottenuti;

In accordo con il project manager, il gruppo di lavoro ha deciso successivamente di tradurre gli obiettivi nei seguenti prodotti:

1. il profilo del coordinatore di servizio;
2. i processi portanti e di supporto del coordinatore di servizio;
3. la mappa delle attività di competenza del coordinatore di servizio;
4. il dizionario delle competenze necessarie per lo svolgimento della funzione di coordinatore di servizio;
5. il Manuale del formatore per almeno dieci moduli formativi sperimentati;
6. una pubblicazione in grado di trasferire il Know how al sistema regionale.

2.3. Specifiche di qualità dei prodotti da realizzare

Stabiliti i prodotti da realizzare, il gruppo di lavoro si è occupato della definizione delle caratteristiche e delle specifiche di qualità dei prodotti stessi. Per definire al meglio tali caratteristiche e specifiche, il gruppo ha coinvolto tutte le varie parti interessate (organizzazioni pubbliche e private, coordinatori di servizio in attività, enti di formazione, ecc.) ed infine sono state definite delle specifiche di qualità in grado di dare una risposta sostanziale ai bisogni rilevati durante la fase di progettazione.

Le specifiche di qualità sono servite:

- a delineare la tipologia di prodotti da ottenere;
- come indicatori per misurare il raggiungimento del risultato finale.

Esse possono essere differenziate secondo due tipologie:

- A) specifiche di qualità in risposta a quanto previsto dal progetto esecutivo;
- B) specifiche di qualità in risposta alle esigenze del sistema regionale.

In particolare sono state definite le seguenti specifiche:

A) specifiche di qualità in risposta a quanto previsto dal progetto esecutivo

A1) riproducibilità: intesa come possibilità sia dei partner di progetto che del Sistema dei Servizi Veneto di riprodurre gli output ottenuti dal gruppo di lavoro dell'attività.

Quelli realizzati dal gruppo di lavoro sono sia output di prodotto che output di processo.

Nel caso dell'attività 3 la riproducibilità del profilo del coordinatore, della mappa e del dizionario non è da interpretarsi come possibilità di riprodurre tali output ma come possibilità di riprodurre la metodologia per la costruzione del sapere. La riproduzione del profilo del coordinatore, della mappa e del dizionario sarebbe un'attività priva di valore aggiunto in quanto una volta codificati, questi strumenti restano tali ed hanno bisogno solo di essere implementati in risposta ai cambiamenti organizzativi e del sistema.

In effetti la codifica del Know how legato ai processi di lavoro di un figura professionale può essere effettuata con metodologie diverse che a loro volta possono portare a risultati differenti. È importante quindi sperimentare modalità e strumenti in grado di essere riutilizzati ogni qual volta il sistema decida di analizzare un profilo professionale.

Per quanto riguarda il prodotto espresso al punto 5, ossia il "Manuale del formatore", la riproducibilità, secondo le direttive del gruppo, è da intendersi proprio nel senso letterale del termine, cioè come possibilità di effettuare altri percorsi di trasferimento delle competenze utilizzando gli stessi materiali e la stessa metodologia di aula con bassi investimenti di tempo e di risorse. In questo caso parliamo di riproducibilità di prodotto.

A2) sostenibilità: intesa come capacità dei vari livelli del sistema di "assorbire" strumenti, strategie e metodologie realizzate.

Il sistema servizi non è sempre in grado di far proprio il Know How elaborato nei vari progetti perché spesso manca di tempi e risorse da mettere a disposizione per l'assimilazione. In effetti, in numerosi casi i prodotti realizzati, pur essendo di ottimo livello, sono troppo complessi per l'uso "quotidiano" oppure richiedono una formazione approfondita; in questo modo, tale situazione determina spesso che l'investimento fatto si perda al momento della traduzione operativa dello stesso.

È quindi necessario, nel momento in cui si progettano nuovi strumenti per le organizzazioni, concentrarsi non solo sui contenuti ma anche sulla trasferibilità degli stessi a tutti i livelli; solo ponendo l'attenzione su questi due livelli è possibile trovare soluzioni realmente applicabili e funzionali che facilitino il lavoro quotidiano recuperando così i costi dell'investimento fatto.

A3) sostanzialità: intesa come possibilità di incidere realmente sulla crescita professionale del coordinatore di servizio.

La possibilità del Know How elaborato di incidere realmente sul fabbisogno formativo del coordinatore dei servizi è stato considerato dal gruppo, obiettivo primario e strategico di tutta l'azione.

In effetti, vista la particolare posizione organizzativa che ricopre tale profilo professionale, è evidente che, se si agisce sulle competenze del coordinatore di servizio, si agisce di conseguenza su tutto il sistema organizzativo apportando così un beneficio generale a tutta l'organizzazione. La sostanzialità pertanto è stata inserita dal gruppo di lavoro come un elemento centrale, da verificare soprattutto nella fase di sperimentazione e applicazione concreta del dizionario delle competenze.

A4) implementazione: intesa come possibilità di migliorare ed aggiornare metodologie e prodotti realizzati ed opportunità di adeguare tali "strumenti" alle esigenze di ogni organizzazione.

Il gruppo di lavoro dell'attività 3, nella consapevolezza che investire anche in termini di implementabilità sul know how sviluppato permette di renderlo anche più sostenibile rispetto alle diverse esigenze organizzative, ha dato molto rilievo a questa variabile insita nei prodotti e nelle procedure elaborate.

La flessibilità della strumentazione e del know how è quindi da considerarsi un elemento importante proprio per rendere maggiormente produttivo l'investimento fatto dal sistema regionale ed europeo attraverso il progetto EQUAL.

B) Specifiche di qualità in risposta alle esigenze del sistema regionale

B1) La funzionalità e la praticabilità di un sistema flessibile di crescita professionale: oltre alle caratteristiche tecniche dei prodotti, il gruppo di lavoro si è concentrato anche su quelle che potevano essere le esigenze del sistema, rispetto ai prodotti in uscita dall'attività 3.

Partendo dalla lettura del fabbisogno formativo del coordinatore di servizio, dalla formazione di base e dal tipo di professionalità necessaria nell'azione di coordinamento, si è arrivati a definire l'esigenza di un sistema flessibile di crescita professionale.

Pertanto oltre al percorso modulare, in cui ogni modulo garantisce l'apprendimento di competenze ben definite, il gruppo di lavoro si è adoperato per elaborare (vista l'ampia gamma di coordinatori presenti) strumenti e soluzioni in grado di supportare i coordinatori in servizio nel pianificare un proprio percorso di crescita professionale.

Considerando le richieste provenienti dal sistema regionale e soprattutto l'aumento delle complessità organizzative, il futuro coordinatore di servizio dovrà procedere ad attivare un "percorso di aggiornamento delle proprie competenze". Tale percorso, se non codificato, potrebbe portare ad un aumento dei costi sia per l'organizzazione di appartenenza sia per il coordinatore stesso.

B2) Soluzioni per l'applicazione della L.R. 22/02 e del regolamento attuativo 2473/04 rispetto al requisito relativo al coordinatore di servizio: uno dei problemi che i valutatori regionali dovranno affrontare è l'accertamento della funzione del coordinatore di servizio. Infatti, rispetto alle altre professionalità per le quali l'unico requisito da verificare è il titolo di studio, per il coordinatore di servizio sarà necessario procedere ad una verifica di titoli, competenze ed attività.

Per esempio ai Centri Diurni per la disabilità viene richiesto:

" ... L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all'interno del Centro Diurno. Tale funzione può essere svolta da uno degli operatori se in possesso del titolo di laurea specialistica in area psico-pedagogica, salvaguardando le situazioni esistenti. La figura che svolge tale funzione avrà compiti di indirizzo e sostegno tecnico al lavoro degli operatori, anche in rapporto alla loro formazione permanente, di promozione e valutazione della qualità dei servizi, di monitoraggio e documentazione delle esperienze, di sperimentazione dei servizi innovativi, di raccordo tra i servizi educativi, sociali e sanitari, di collaborazione con le famiglie e la comunità locale, anche al fine di promuovere percorsi di integrazione con il territorio. L'attività del centro può essere organizzato per moduli o gruppi, prevedendone il relativo momento di coordinamento."

Pur avendo presente che probabilmente la problematica non sarà presa in considerazione nella prima fase del processo di applicazione della legge, il gruppo di lavoro, nel definire le caratteristiche dei prodotti da realizzare, ha voluto tenere sotto controllo questa possibile criticità futura ed ha richiesto al team di esperti di effettuare delle proposte rispetto ai criteri di identificazione del coordinatore di servizio.

Le linee guida date agli esperti, rispetto a questa possibile criticità, prevedono di non appesantire il sistema con ulteriori accertamenti, ma di agire soprattutto con filosofie legate alla cultura della crescita professionale.

Sulla base delle specifiche di qualità determinate dai componenti dell'attività 3, il gruppo di valutazione ha definito gli indicatori di efficacia ed ha predisposto un impianto di monitoraggio per verificare gli esiti del progetto.

3. IL PIANO DI LAVORO

3.1. Analisi bibliografica, delle normative di riferimento e della formazione di base

L'esigenza di analizzare in modo preciso ruolo, attività e competenze del coordinatore di servizio nasce da due ipotesi, eccole.

1° Il coordinatore di servizio come cardine organizzativo. Anche se non sempre presente in tutto il sistema dei servizi, la consapevolezza e il riconoscimento preciso del ruolo del coordinatore di servizio, insieme alla sua centralità in ambito organizzativo, non sono mai stati messi in discussione. Nonostante, la posizione nell'organigramma cambi a seconda della tipologia di servizio d'appartenenza e della dimensione dell'ente, il suo ruolo rimane sempre centrale e i riflessi della sua azione condizionano non solo la qualità del servizio ma tutto il clima interno. L'esigenza di codificare il sistema di competenze a supporto dei processi lavorativi, pertanto, diventa prioritaria perché permette di incidere, attraverso il miglioramento delle competenze delle figure addette al coordinamento, sull'intera qualità dell'organizzazione. In un sistema regionale in forte cambiamento, migliorare le competenze del coordinatore di servizio significa aumentare le possibilità delle varie organizzazioni di recepire la trasformazione richiesta dalla nuova legge e tradurla in miglioramenti effettivi e non formali.

2° L'organizzazione come elemento che può condizionare la qualità delle prestazioni. Molti dei requisiti previsti dalle nuove normative regionali vanno verso un'unica direzione: avere un sistema organizzativo più preciso, più stabile, più legato a logiche che fino ad ora hanno caratterizzato l'agire delle imprese for profit. Senza snaturare la mission iniziale, si richiede alle organizzazioni di mettere al centro del proprio operato l'efficienza e l'efficacia organizzativa e monitorarla costantemente. Il principio ispiratore di questo nuovo approccio consiste nel fatto che oggi non è più sufficiente avere dei buoni operatori o professionisti per assicurare la qualità del servizio, ma è necessario coordinare le proprie risorse umane, organizzarne il lavoro e valorizzarle con precise strategie e modalità. Maggiore è la complessità dell'organizzazione e maggiori le sue dimensioni, maggiormente incisivo è il fattore organizzativo sulla qualità del servizio, richiedendo quindi un maggiore controllo. Passare da un sistema in cui la qualità è legata alle prestazioni del singolo ad un sistema in cui la qualità è organizzata e mantenuta costante, non è un cambiamento facile ed è realizzabile solo attraverso il miglioramento delle competenze delle figure professionali, come il coordinatore di servizio, atte a coordinare e dirigere.

Puntualizzato quindi che l'azione di coordinamento e il fattore organizzativo sono centrali per assicurare un servizio di qualità, il gruppo di lavoro ha preso in esame la bibliografia esistente, la normativa di riferimento e la formazione di base dei coordinatori in attività, presenti nel gruppo di lavoro.

L'analisi effettuata sulla letteratura esistente ha messo in luce l'assenza di studi precisi in materia. Sono presenti studi sul dirigente d'impresa sociale, sul coordinatore di nucleo delle residenze per anziani non autosufficienti, sui dirigenti del settore for profit e su altre funzioni e ruoli, ma non esiste materiale sul coordinatore di servizi sociosanitari. Quest'assenza ha costretto il gruppo ad effettuare un piano delle attività particolarmente impegnativo, per poter ricostruire, anche senza avere precisi riferimenti e materiali, la figura professionale del coordinatore di servizio.

L'analisi della normativa, per via delle continue integrazioni subite dalla stessa, è perdurata durante tutto il periodo dei lavori.

Rispetto al momento iniziale, ossia aprile 2002, erano presenti le leggi nazionali e regionali di settore, quali la 502/92, la 229/99 e la 328/2000, che sono state subito integrate nell'agosto 2002 dalla L.R. 22/02, poi dalle bozze riguardanti i requisiti regionali ed infine dalla D.G.R 2473 nell'agosto 2004.

Nonostante il gruppo abbia dedicato un'attenzione particolare agli sviluppi legislativi regionali e fosse predisposto al recupero delle variazioni in itinere, il lavoro d'adeguamento non è stato agevole. Al termine dei lavori, comunque, tutte le indicazioni regionali sono state recuperate ed inserite nei prodotti finali.

In terzo luogo, si è presa in esame la formazione di base del coordinatore di servizio. Partendo dal fatto che non esiste un titolo di studio specifico come per le altre figure professionali del sociosanitario, una rapida ricognizione effettuata su vari servizi ha messo in evidenza immediatamente l'ampia diversità della formazione di base dei vari coordinatori presenti nel gruppo.

Si rileva, infatti, che sono interessati all'azione di coordinamento infermieri, operatori sociosanitari, psicologi, personale con formazione amministrativa, educatori professionali, ecc... Tale criterio di eterogeneità del titolo di studio è stato tenuto in considerazione durante tutto lo sviluppo dell'attività del gruppo, poiché incisivo e determinante rispetto all'efficacia dei prodotti stessi: basti considerare che il fabbisogno formativo rilevato risulta essere diverso in base al titolo di studio dei diversi coordinatori di servizio in attività.

3.2. Il modello teorico di riferimento

Il gruppo di lavoro ha dovuto impegnarsi a disegnare preliminarmente un modello di riferimento, per poter confrontare i dati della ricerca con uno standard e individuare quindi i possibili elementi di criticità da esplorare in dettaglio.

Il modello di riferimento per il gruppo di lavoro, è servito non solo per poter formulare ipotesi di ricerca, ma anche per fornire le chiavi di lettura della realtà oggetto d'indagine, per orientare la ricerca dei dati, per suggerire la direzione da seguire per la costruzione degli strumenti.

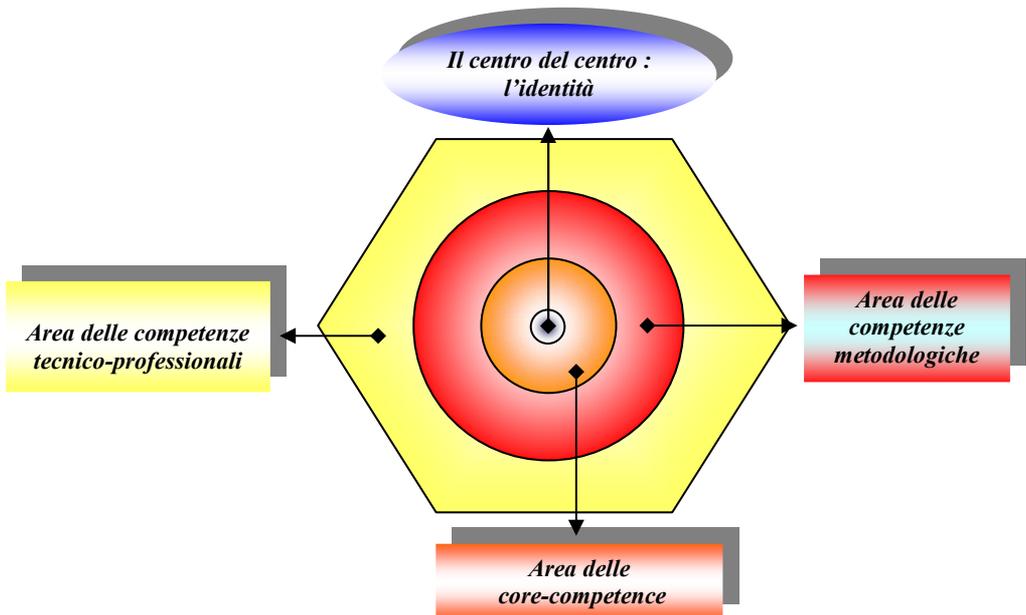
Pur in presenza di un'ampia letteratura sui modelli di riferimento, per ricostruire la mappa delle competenze per l'esercizio delle attività tecnico-professionali, è apparso subito chiaro che questo non sarebbe stato sufficiente per realizzare quanto il gruppo di lavoro aveva progettato per il coordinatore di servizio.

Proprio per la grande diversità di attività assegnategli, la diversa collocazione nell'organigramma, il non sempre preciso riconoscimento organizzativo, il gruppo di lavoro ha richiesto agli esperti un ulteriore supplemento di analisi fino alla ricostruzione dell'identità della figura professionale, elemento in grado di unificare tante esperienze simili ma nello stesso tempo molto differenti.

Pertanto, accanto al modello classico per la mappatura delle competenze professionali, che prevede la suddivisione della competenza negli elementi costitutivi (conoscenza, abilità e comportamenti), si è annessa un'analisi specifica per il recupero degli ulteriori elementi costitutivi della figura professionale.

È stato quindi costruito un modello di lettura circolare delle competenze su più livelli (si veda il grafico 2).

Grafico 2 "Modello di lettura circolare"



Il modello permette un'analisi della figura professionale attraverso quattro piani in cui, procedendo di livello in livello, si arriva a dettagliare diverse competenze necessarie all'esercizio della professione, fino a raggiungere l'ultimo, il "centro del centro", in cui si trova l'identità professionale. Vediamone i livelli di lettura:

1° livello di lettura: area delle competenze tecnico professionali

Sono le competenze che servono per realizzare i processi produttivi peculiari della figura professionale. Tali competenze sono tipiche di tutte le attività di coordinamento, indipendentemente dal servizio di appartenenza; talvolta, si possono trovare differenze nel modo di applicarle, ma il fatto è dovuto alla diversa tipologia di utenti e di strumenti utilizzati.

Per costruire questa parte del dizionario delle competenze è stato necessario effettuare un'analisi precisa delle organizzazioni e della funzione del coordinatore nei vari servizi presi in esame dalla normativa. In particolare, sono stati presi in esame:

- A) **i processi:** costituiti da una o più attività, grazie alle quali un input viene trasformato in output destinato ad un cliente esterno o interno; ogni processo ha un punto di inizio ed uno di fine ben chiari e comprende attività definite, ripetibili, prevedibili e misurabili;
- B) **le attività:** costituite da fasi di lavoro, costituiscono la base per poter risalire alla competenza;
- C) **gli output delle attività:** il risultato del processo lavorativo;
- D) **le competenze:** costituiscono la qualità, inerente la *persona*, che la mette in grado di *produrre un output riconosciuto* dal mondo del lavoro rispetto agli standard di qualità stabiliti dall'Organizzazione che la richiede (Azienda, Servizio, Settore professionale, ecc.), mettendo in campo:
 - **conoscenze:** la padronanza mentale e formale, di per sé astratta, dell'operatività. Denotano l'avvenuta acquisizione, memorizzazione, comprensione di un contenuto (fatti, concetti, regole, teorie, ecc.); servono per "sapere che cosa", consentono di comprendere un fenomeno, un oggetto, una situazione, un'organizzazione, un processo, per descrivere "come fare", per sapere "come procedere", "a cosa adattarsi", consentendo di disporre di regole per agire;
 - **abilità tecnico-operative:** specifiche di un contesto professionale, sono direttamente riconducibili ad una professionalità precisa. Rappresentano una componente del sapere lavorativo legato all'ottenimento di una performance distintiva di settore/figura/profilo o comunque oggetto di differenziazione competitiva del soggetto che le possiede. Nel modello proposto, le abilità vengono utilizzate come sinonimo di «saper fare

empirico» e di «conoscenza procedurale messa in azione» dal soggetto per affrontare specifiche operazioni;

- **comportamenti organizzativi / risorse psicosociali:** insieme delle *rappresentazioni sociali*, dei *valori*, degli *atteggiamenti*, delle *caratteristiche comportamentali*, dei *talenti* e delle *motivazioni* della persona. Possono essere definite come quel *patrimonio emotivo, comportamentale ed etico* che, pur non essendo collegato ad uno specifico sapere, **orienta l'individuo** nella sua vita personale e professionale e lo rende più o meno capace di interagire positivamente con contesti sociali e lavorativi. Sono le risorse più difficili da esprimere e descrivere, ma non devono per questo essere trascurate. Nel mercato del lavoro queste qualità personali sono sempre più ricercate. La loro individuazione permette di esplicitarne la traduzione in un contesto organizzativo particolare.

II° livello di lettura: area delle competenze metodologiche

Sono competenze molto diverse da quelle del livello inferiore, in quanto non strettamente legate a processi di lavoro precisi ma, se attive, mettono in condizione di realizzare meglio le attività del livello inferiore.

Le competenze metodologiche, come segnala l'aggettivo stesso, forniscono un metodo, degli strumenti per svolgere le attività, per affrontare la quotidianità, per essere maggiormente efficienti ed efficaci.

III° livello di lettura: le core-competence

Tali competenze sono il cuore della professione, il cuore del lavoro, *la spiegazione del ruolo del coordinatore di servizio all'interno dell'organizzazione*.

Le "core-competence" non possono essere considerate competenze classiche, come quelle viste in precedenza; possono, invece, essere pensate come un aggregato di tante competenze, un raggruppamento in grado di chiarire la propria funzione, il contributo al risultato che il servizio deve ottenere.

IV° livello di lettura: l'identità professionale

Il centro del centro è rappresentato dall'identità professionale, ossia il fine ultimo di tutte le attività della figura professionale.

3.3. Tipologia dei servizi presi in considerazione

Non essendo presente un *unico coordinatore di servizio*, è stato necessario ricostruire tutti i "modi di essere coordinatore" nei vari servizi sociosanitari regionali.

Per fare ciò, si è individuato, per ogni tipologia di utenza, un servizio tipo su

cui avviare una lettura organizzativa specifica. In particolare, sono stati presi in esame i seguenti servizi:

- asilo nido per servizi per la prima infanzia
- comunità educativa per minori per i servizi per i minori
- centro educativo occupazionale diurno per i servizi per persone con disabilità
- casa di riposo per anziani non autosufficienti per i servizi per anziani
- servizio residenziale di tipo A per i servizi per persone dipendenti da sostanze da abuso

3.4. La ricerca

Il processo di codifica del ruolo del coordinatore di servizio è avvenuta in quattro fasi, qui brevemente sintetizzate:

Fase 1 – prima lettura delle organizzazioni sociosanitarie e costruzione dello strumento per la rilevazione delle attività

Prima di effettuare le interviste, il gruppo degli esperti ha effettuato una prima lettura delle organizzazioni sociosanitarie individuate, al fine di rilevare i processi di lavoro presenti e le attività principali. Questo primo livello di elaborazione ha permesso di costruire lo strumento di rilevazione delle competenze tecnico-professionali e metodologiche.

Fase 2 – interviste a testimoni privilegiati

La seconda fase ha visto impegnato il gruppo nella ricerca dei *Top Performer*, ossia i coordinatori di servizio in attività considerati i migliori nel loro ruolo e riconosciuti dal sistema. Per ogni servizio preso in esame è stato individuato un coordinatore che successivamente è stato sottoposto all'intervista.

Fase 3 – elaborazione e predisposizione di un semilavorato

Al termine delle interviste, tutto il materiale raccolto è stato analizzato dagli esperti ed elaborato. La maggiore difficoltà incontrata in questa terza fase, è stata proprio quella di armonizzare attività e terminologia molto diverse da servizio a servizio. Al termine, il lavoro si è concretizzato in una prima mappatura delle attività e scomposizione delle competenze rilevate in conoscenze, abilità e comportamenti.

Fase 4 - convalida da parte di un gruppo di controllo

La quarta fase ha visto impegnato il gruppo di controllo, attivato appositamente ad analizzare le prime elaborazioni prodotte dopo le interviste; mappa e competenze sono state discusse in gruppo, modificate in alcune parti ed infine

validate.

Il gruppo di controllo è stato utilizzato anche per recuperare il terzo e quarto livello di analisi previsto, ossia le core-competence e l'identità professionale.

3.5. La sperimentazione

Come previsto dal progetto esecutivo, al termine della fase di codifica, si è iniziato il processo di traduzione del dizionario delle competenze in un percorso formativo. L'attività è stata realizzata attraverso ulteriori 5 fasi:

Fase 1- analisi del fabbisogno di competenza

Per definire il fabbisogno di competenza sono stati utilizzati più momenti e più interlocutori.

La fase di convalida dei materiali da parte del gruppo di controllo, le interviste e i vari incontri con il gruppo del laboratorio 3 sono stati anche utili per definire quale potessero essere le competenze su cui sperimentare il dizionario appena costruito.

Per effettuare la scelta si è dovuto tenere presente diverse esigenze:

- il diverso fabbisogno di competenza dei vari coordinatori di servizio
- le nuove competenze provenienti dalla normativa, ancora in forma di bozza
- le richieste dei servizi

Una volta definite le competenze da sottoporre a sperimentazione, si è predisposta una bozza del percorso da presentare al gruppo di lavoro.

Fase 2 - predisposizione del percorso

Prima di predisporre il percorso formativo nei dettagli, il gruppo di lavoro ha convalidato le scelte effettuate dagli esperti.

Dopo la convalida, è stato predisposto l'impianto formativo con le specifiche richieste del gruppo di lavoro e si è affidato l'incarico ai formatori che a loro volta hanno predisposto i materiali e definito gli aspetti organizzativi.

Fase 3 - pubblicizzazione del percorso

Definito l'impianto, preparati i moduli formativi, la segreteria di progetto ha effettuato la pubblicizzazione del percorso presso tutti i partner del progetto, i quali a loro volta, hanno coinvolto nella formazione, secondo gli accordi presi durante la fase di microprogettazione, i propri coordinatori di servizio.

Fase 4 - realizzazione dei percorsi formativi

Sono stati realizzati due percorsi formativi di 120 ore, di cui 40 ore in

formazione a distanza. I percorsi hanno una struttura uguale per nove dei dieci moduli presenti.

Il gruppo di lavoro ha deciso di differenziare un modulo per dar modo ai coordinatori con formazione di base umanistica di confrontarsi con un modulo tecnico amministrativo e ai coordinatori di servizio con formazione di base amministrativa di confrontarsi con la competenza della presa in carico.

Fase 5 - valutazione delle attività

Al termine del percorso, le attività sono state valutate da diversi punti di vista e da diverse prospettive:

- il gruppo aula ha valutato il percorso formativo, sono state raccolte tutte le indicazioni rispetto alla mappa delle competenze e tutti i vincoli organizzativi e tecnici che potevano aver ridotto l'efficacia della formazione;
- il gruppo docente ha valutato l'apprendimento ed il gradimento dei partecipanti e definito i miglioramenti rispetto ai materiali;
- il gruppo di lavoro, dopo l'inserimento delle indicazioni provenienti dal gruppo aula, ha validato i prodotti.

3.6. I prodotti finali

Al termine della sperimentazione, si è aperta l'ultima macrofase che ha visto impegnato il gruppo di esperti accanto al gruppo di lavoro dell'attività 3 in un'analisi suppletiva a causa dell'uscita del regolamento attuativo della Legge 22/02.

Fase 1 - analisi della nuova normativa

Come previsto e con scarse modifiche dalle bozze presenti nel sistema, nell'agosto 2004 la Regione Veneto ha deliberato il regolamento attuativo della Legge 22/02. Il DGR 2473/04 oltre a stabilire i requisiti servizio per servizio, definisce tempi e modalità di attuazione della legge, apre la fase di transizione e il passaggio al nuovo sistema di governance. Con la presenza del regolamento attuativo, il gruppo di lavoro ha potuto procedere ad un'analisi attenta del ruolo assegnato al coordinatore all'interno del sistema dei servizi.

Fase 2 - adeguamento della mappa delle competenze con quelle presenti nel DGR 2473/04 e consegna

Durante la fase di confronto tra quanto richiesto dalla nuova normativa e quanto previsto nelle mappe elaborate in precedenza si è rivelata la bontà del lavoro effettuato durante le fasi precedenti.

In effetti la presenza di bozze e delle interviste effettuate alle migliori risorse

avevano già messo in evidenza le competenze richieste dal DGR 2473/04 e quindi più che un adeguamento si è proceduto a confermare quanto precedentemente stabilito.

Al termine del confronto sono stati preparati i prodotti nella versione finale e predisposti per la consegna.

Nel dicembre 2004, dopo la convalida, il gruppo di lavoro dell'attività 3 ha consegnato alle direzioni di progetto i prodotti nei tempi previsti dal progetto esecutivo.

4. I RISULTATI: IL PROFILO DEL COORDINATORE DI SERVIZIO

4.1. L'identità professionale

**Custodire l'identità del sistema e il "capitale" dell'organizzazione
Promuovere appartenenza, responsabilità e innovazione**

4.2. Le "Core-competence"

**Sviluppare un "sistema servizio" in linea con i bisogni
Valorizzare e organizzare le persone**

4.3. Le competenze metodologiche

- ❖ Lavorare in team e condurre team di lavoro
- ❖ Lavorare per progetti
- ❖ Gestire i conflitti
- ❖ La negoziazione
- ❖ La gestione della delega
- ❖ Analizzare e risolvere problemi
- ❖ Pianificare e organizzare
- ❖ Valutare i servizi
- ❖ Contribuire a migliorare la qualità

4.4. I processi, la mappa delle attività e il dizionario delle competenze tecnico-professionali

COORDINATORE DI SERVIZIO

Processi portanti

A. Analisi dei bisogni del territorio	B - Progettazione e pianificazione offerta del servizio	C - Presenza in carico dell'utente	D - Erogazione offerta all'utente	E - Monitoraggio, valutazione
--	--	---------------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

Processi di supporto

F- Gestione e sviluppo risorse umane	G - Organizzazione e comunicazione interna	H- Amministrazione	L - Gestione risorse economiche / finanziarie	M - Gestione risorse strumentali	N- Controllo qualità e sicurezza	P - Documentazione	Q - Integrazione territoriale	R- Promozione e comunicazione esterna
---	---	-----------------------	--	-------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	----------------------------------	--

Mappa dei processi e delle attività di un coordinatore di servizio / Unità organizzativa (processi portanti)

A. Analisi dei bisogni del territorio	B - Progettazione e pianificazione offerta del servizio	C - Presenza in carico dell'utente	D - Erogazione offerta all'utente	E - Monitoraggio, valutazione
1. Promozione e coordinamento di ricerche qualitative e quantitative sui bisogni attuali ed emergenti	1. Predisposizione della carta dei servizi del servizio / Unità Organizzativa (U.O.)	1. Analisi dei bisogni dell'utente e del suo contesto di vita	1. Controllo continuativo sullo stato di salute e adozione di interventi necessari	1. Valutazione della qualità dei servizi offerti (efficienza e efficacia)
2. Rilevamento e classificazione di dati sui bisogni del territorio o della rete integrata dei servizi assistenziali	2. Progettazione in equipe di piani di lavoro annuali di servizio / U.O.	2. Cura dell'accoglienza / inserimento in comunità / struttura /	2. Garanzia di controllo sulle situazioni a rischio per adottare i provvedimenti necessari	2. Sperimentazione e monitoraggio di servizi e verifica della loro rispondenza a obiettivi
3. Mappatura / analisi delle risorse sul territorio (servizi, associazioni,...)	3. Progettazione e pianificazione delle attività del servizio / (U.O.)	3. Gestione del contratto di presa in carico	3. Informazione / consulenza a utenti e famiglie su aspetti giuridici, normativi collegati al servizio	3. Vigilanza sui risultati dei servizi di competenza
	4. Definizione dei tempi e dei criteri di valutazione e monitoraggio del servizio/unità organizzativa	4. Partecipazione e alla costruzione del programma di intervento personalizzato (PEI, PAI; ...) ³		4. Partecipazione a commissioni di vigilanza sulle strutture socio assistenziali della rete
	5. Redazione di protocolli d'intesa per la gestione di progetti	5. Verifica, monitoraggio del programma personalizzato con equipe		5. Partecipazione a momenti di verifica su progetti con istituzioni
	6. Formalizzazione attraverso il confronto in equipe protocolli di lavoro per le diverse professioni	6. Coordinamento con Servizi inviati / altri servizi nella gestione del programma personalizzato		
		7. Cura delle dimissioni dell'Utente		

³ Attività ulteriormente sviluppata in dettaglio dall'attività 7

Mappa dei processi e delle attività di un coordinatore di servizio / Unità organizzativa (processi di supporto)

F- Gestione e sviluppo risorse umane ⁴	G - Organizzazione e comunicazione interna	H- Amministrazione	L - Gestione risorse economiche / finanziarie
1. Analisi del fabbisogno del personale	1. Identificazione e promozione della condivisione della vision e degli obiettivi all'interno del servizio / U.O.	1. Tenuta documentazione contabile amministrativa del Servizio / U.O.	1. Gestione budget del servizio / U.O.
2. Ricerca e selezione del personale	2. Pianificazione e gestione della comunicazione con i collaboratori all'interno del Servizio / U.O.	2. Rendiconto attività svolte (ore, accessi,...)	2. Partecipazione a riunioni periodiche di valutazione del budget per servizi per il controllo di gestione
3. Definizione di piani di accoglimento e di inserimento del personale	3. Consulenza al management su tematiche riguardanti il servizio o l'utenza	3. Gestione fornitori	3. Compilazione schede per l'analisi dei costi
4. Definizione del piano di utilizzo del personale e attribuzione di compiti, responsabilità e deleghe	4. Stesura / verifica in gruppo delle procedure (organizzative, di assistenza,) del Servizio /U.O.	4. Gestione dei turni di lavoro	
5. Valorizzazione dei collaboratori e cura della relazione individuale	5. Coordinamento servizi interni alla struttura	5. Gestione ferie e permessi del personale	
6. Valutazione delle prestazioni, delle competenze e del potenziale dei collaboratori	6. Organizzazione servizi per l'esterno (trasporti,...)	6. Rilevazione e controllo presenze	
7. Gestione e mediazione delle dinamiche interne (conflitti, burn out, ..)	7. Organizzazione e coordinamento dei Team di lavoro all'interno del Servizio / U.O.	7. Gestione relazioni sindacali	
8. Analisi del fabbisogno formativo			
9. Progettazione (piano annuale) di formazione e sviluppo delle risorse umane			
10. Controllo e verifica della formazione interna			

⁴ Processo ulteriormente sviluppato in dettaglio dall'attività 9

Mapa dei processi e delle attività di un coordinatore di servizio / Unità organizzativa (processi di supporto)

M - Gestione risorse strumentali	N - Controllo qualità e sicurezza	P - Documentazione	Q - Integrazione territoriale	R - Promozione e comunicazione esterna
1. Gestione / controllo strumenti in dotazione al servizio	1. Partecipazione alla definizione del sistema di qualità del servizio / U.O.	1. Relazioni annuali del servizio	1. Coordinamento con strutture / servizi che si occupano delle stesse problematiche	1. Cura / supervisione di attività promozionali del servizio
2. Segnalazione ad uffici competenti di esigenze di servizio	2. Partecipazione alla certificazione del servizio	2. Tenuta registri (presenze utenti, ...)	2. Promozione e coordinamento gruppi di volontariato	2. Presentazione della carta dei Servizi agli utenti / territorio
3. Partecipazione a strategie per l'acquisto di prodotti, mezzi strumentali, servizi	3. Avvio di procedure per la qualità totale (piani di miglioramento e loro realizzazione)	3. Predisposizione, aggiornamento, archiviazione cartelle utenti	3. Promozione inserimento di volontari del Servizio Civile nazionale	
4. Gestione dei farmaci	4. Adempimenti per la Legge 626	4. Gestione Sistema Informativo del Servizio	4. Integrazione del volontariato nell'attività del servizio	
	5. Gestione delle emergenze	5. Messa a punto e controllo del corretto uso delle schede che si utilizzano nel servizio	5. Accordi per accettare tirocinanti	
	6. Supervisione al trasporto di rifiuti speciali	6. Definizione di procedure di archiviazione di documentazione e attività		
		7. Archiviazione leggi, circolari		

Processo: A - Analisi dei bisogni del territorio

PROCESSO	P.A - Analisi dei bisogni del territorio
ATTIVITA'	A.A1 - Promozione e coordinamento di ricerche qualitative e quantitative sui bisogni attuali ed emergenti
OUTPUT DELL'ATTIVITA'	O.A1 - Relazioni sui bisogni territoriali
COMPETENZA	C.A1 - Essere in grado di promuovere e coordinare ricerche qualitative e quantitative sui bisogni attuali ed emergenti del territorio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Saper osservare i cambiamenti nel territorio 2 - Elementi di metodologia della ricerca: saper raccogliere, analizzare, leggere elaborare dati 3 - Saper collaborare con diverse professionalità 4 - Conduzione gruppi 5 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane 6 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 7 - Metodologia di problem solving 8 - Lavoro di rete <p>CONOSCENZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Risorse del territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati 2 - Elementi di metodologia della ricerca: metodologie e tecniche per la raccolta dati e l'archiviazione 3 - Elementi base di statistica 4 - Elementi di informatica: utilizzo data base, Excel <p>COMPORAMENTI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Disponibilità alle relazioni e all'ascolto 2 - Capacità di osservazione 	

PROCESSO	P.A - Analisi dei bisogni del territorio
ATTIVITA'	A.A2 - Rilevamento e classificazione diretta di dati sui bisogni del territorio o della rete integrata dei servizi assistenziali
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.A2 - Scheda dati bisogni territoriali compilata
COMPETENZA	C.A2 - Essere in grado di rilevare e classificare dati sui bisogni del territorio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ	
1 - Costruire strumenti adeguati	
2 - Elementi di metodologia della ricerca: Saper raccogliere, monitorare, leggere ed elaborare dati	
3 - lavoro di rete	
CONOSCENZE	
1 - Elementi di metodologia della ricerca: tecniche per la raccolta dei dati	
2 - Elementi base di statistica	
3 - Elementi di informatica: utilizzo data base, Excel	
COMPORAMENTI	
1 - Attenzione ai bisogni del territorio orientandosi all'utenza	
2 - Attenzione alla realtà e sensibilità nel percepire le informazioni informali	

PROCESSO	P.A - Analisi dei bisogni del territorio
ATTIVITÀ'	A.A3 - Mappatura/ analisi delle risorse sul territorio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.A3 - Mappa delle risorse del territorio
COMPETENZA	C.A3 - Essere in grado di operare mappatura e analisi delle risorse del territorio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - lavoro di rete</p> <p>2 - Utilizzo tecniche di base metodologia della ricerca: saper raccogliere, monitorare leggere ed elaborare i dati</p> <p>3 - Reperimento informazioni</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Risorse territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati</p> <p>2 - Elementi base di statistica</p> <p>3 - Elementi di informatica: utilizzo data base, Excel</p> <p>4 - Elementi di metodologia della ricerca: raccolta, monitoraggio lettura ed elaborazione dati</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Intraprendenza</p> <p>2 - Cura delle pubbliche relazioni</p>	

PROCESSO	P.B - Progettazione dell'offerta
ATTIVITÀ	A.B2 - Progettazione in equipe di piani di lavoro annuali di servizio/ unità organizzativa
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.B2 - Piani di lavoro annuali
COMPETENZA	C.B2 - Essere in grado di progettare in equipe piani di lavoro annuali di servizio/ unità organizzativa
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Capacità di programmazione rispetto alle risorse ed agli obiettivi 2 - Saper coinvolgere realtà esterne 3 - Conduzione gruppi 4 - Stilare un business plan 5 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano... <p>CONOSCENZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Elementi base di pianificazione economica: elaborazione e gestione di un budget 2 - L'organizzazione della propria struttura :la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori 3 - Risorse territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati 4 - metodologie e tecniche di analisi diagnostica 5 - principali patologie fisiche, psichiche e sociali 6 - "regole" e tecniche di comunicazione verbale e non <p>COMPORAMENTI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Disponibilità allo studio Comportamenti e alla ricerca 2 - Creatività 	

Processo: B - Progettazione dell'offerta

PROCESSO	P.B - Progettazione dell'offerta
ATTIVITÀ	A.B1 - Predisposizione della carta dei servizi/ unità organizzativa
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.B1 - Carta dei servizi
COMPETENZA	C.B1 - Essere in grado di redigere la Carta dei servizi
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Lavoro di rete</p> <p>2 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano...</p> <p>3 - Saper lavorare in gruppo</p> <p>4 - Capacità di programmazione rispetto alle risorse ed agli obiettivi</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori</p> <p>2 - Normativa nazionale e regionale attinente lo specifico del Servizio</p> <p>3 - Risorse territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati</p> <p>4 - La carta dei servizi: procedura di costruzione e finalità</p> <p>5 - Caratteristiche dei propri utenti: capacità, potenzialità, aspettative.</p> <p>6 - Tecniche di progettazione e pianificazione</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto</p>	

PROCESSO	P.B - Progettazione dell'offerta
ATTIVITÀ'	A.B3 - Progettazione e pianificazione delle attività del servizio/unità organizzativa
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.B3 - Attività pianificate in dettaglio
COMPETENZA	C.B3 - Essere in grado di progettare e pianificare le attività del servizio/u. o.
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Conduzione gruppo coerentemente agli obiettivi dell'organizzazione</p> <p>2 - Gestione riunioni</p> <p>3 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano</p> <p>4 - Capacità di programmazione rispetto alle risorse ed agli obiettivi</p> <p>5- Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane</p> <p>6- Saper delegare</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Elementi di base di gestione economica: amministrazione</p> <p>2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori</p> <p>3 - Risorse del territorio, varie attività presenti, servizi pubblici e privati</p> <p>4- Tecniche di pianificazione e progettazione</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Disponibilità verso collaboratori: attenzione alle loro aspettative e competenze</p>	

PROCESSO	P.B - Progettazione dell'offerta
ATTIVITÀ'	A.B4 - Definizione dei tempi e dei criteri di valutazione e monitoraggio del servizio/unità organizzativa
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.B4 - GANTT con indicazione tempi di valutazione e monitoraggio, dispositivo di valutazione
COMPETENZA	C.B4- Essere in grado di definire criteri e stabilire momenti di valutazione e monitoraggio del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Utilizzo tecniche di monitoraggio: costruire strumenti esplicitando criteri e indicatori 2 - Metodologie di problem solving	
CONOSCENZE 1 - Tecniche di monitoraggio 2 - Profilo collaboratori e utenza 3 - Tecniche di pianificazione e progettazione	
COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto 2 - Disponibilità all'autovalutazione	

PROCESSO	P.B - Progettazione dell'offerta
ATTIVITÀ	A.B5 - Redazione di protocolli d'intesa per la gestione di progetti
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.B5 - Protocolli d'intesa per la gestione dei progetti
COMPETENZA	C.B5- Essere in grado di elaborare e formalizzare protocolli d'intesa per la gestione dei progetti
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 -Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 2 - Saper collaborare con diverse professionalità 3 - Sapere documentare: Stesura protocolli d'intesa 4 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano... 5 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace <p>CONOSCENZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Elementi di base di gestione economica: amministrazione 2 - Ruolo delle persone coinvolte e l'ambito del loro intervento 3 - Normativa : i protocolli d'intesa, le convenzioni, gli accordi di programma 4 - Organizzazione e struttura dei servizi con cui si collabora 5 - progetto: caratteristiche, obiettivi, risorse <p>COMPORTEMENTI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Consapevolezza delle proprie possibilità e dei propri limiti 2 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto 	

PROCESSO	P.B - Progettazione dell'offerta
ATTIVITÀ'	A.B6 - Formalizzazione attraverso il confronto in équipe protocolli di lavoro per le diverse professioni
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.B6 - Protocolli di lavoro per ciascuna professione
COMPETENZA	C.B6- Essere in grado di formalizzare in équipe procedure professionali
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper delegare 2 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane 3 - Saper documentare : Stesura di protocolli operativi	
CONOSCENZE 1 - il protocollo operativo: tipologia di documento amministrativo 2 - Compiti e ruoli delle diverse figure professionali	
COMPORAMENTI 1 - Disponibilità verso i collaboratori: attenzione alle loro aspettative e competenze	

Processo: C - Presa in carico

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ'	A.C1 - Analisi dei bisogni dell'utente e del suo contesto di vita
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.C1 - Profilo rappresentativo dei bisogni dell'utente e del contesto di vita
COMPETENZA	C.C1 - Essere in grado di analizzare i bisogni dell'utente e del suo contesto
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Utilizzo tecniche di indagine sociale 2 - Utilizzo tecniche di colloquio sociale 3 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 4 - Capacità di gestire le situazioni difficili, di stress e disperazione 5 - Stilare un bilancio sociale dell'organizzazione (con bisogno e soddisfazione dell'utenza) 6 - Costruire schede d'ingresso 7 - Conduzione gruppi 8 - Lettura diagnosi 9 - Saper valutare l'idoneità della persona alla struttura 	
<p>CONOSCENZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Elementi di psico-pedagogia 2 - Scheda valutativa (SVAMA o altro) stilata dall'uop (unità operativa, organismo distrettuale che valuta il soggetto e lo invia alla struttura) 3 - Modalità di stesura schede d'ingresso 4 - Metodi e strumenti per la stesura di un bilancio sociale 	
<p>COMPORAMENTI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto 	

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ	A.C2 - Cura dell'accoglienza/ inserimento in comunità...
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.C2 - Inserimento dell'utente nella comunità
COMPETENZA	C.C2 - Essere in grado di accogliere utenti e inserirli nella comunità
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper delegare 2 - Capacità di Negoziazione e gestione del conflitto 3 - Capire i bisogni dell'utenza 4 - Saper coinvolgere la famiglia 5 - Saper presentare efficacemente la struttura all'utente 6- Saper presentare l'utente agli operatori e agli altri utenti 7- Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace	
CONOSCENZE 1 - Elementi di diritto di famiglia 2 - Elementi di psico-pedagogia 3 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori	
COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto 2 - Comportamento che crei fiducia	

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ	A.C3 - Gestione del contratto di presa in carico
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.C3- Contratto di presa in carico
COMPETENZA	C.C3 - Essere in grado di stipulare e gestire il contratto di presa in carico
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Costruire relazioni positive con l'utente e la sua famiglia 2 - Saper delegare 3 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto	
CONOSCENZE 1 - Profilo degli utenti: capacità, potenzialità, aspettative.... 2 - Elementi e indicazioni presenti nella diagnosi 3 - Elementi di diritto privato: i contratti 4 - Scheda di iscrizione / registrazione / contratto	
COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto	

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ	A.C4- Partecipazione alla costruzione del programma di intervento personalizzato
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.C4- Programma di intervento personalizzato
COMPETENZA	C.C4 - Essere in grado di partecipare alla costruzione del programma di intervento personalizzato
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Conduzione di gruppi 2 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 3 - Leggere gli strumenti che utilizzano gli altri operatori 4 - Saper delegare 5 - Metodologie di problem solving 6 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano... 7- Capacità di programmazione rispetto alle risorse ed agli obiettivi	
CONOSCENZE 1 -Strumenti utilizzati da altri operatori 2- Caratteristiche dei propri utenti: capacità, potenzialità, aspettative.... 3 - Il PEI 4 - Principali patologie delle diverse tipologie di utenti 5 - Schede e strumenti di registrazione utilizzati 6 - Elementi e indicazioni presenti nella diagnosi 7- Tecniche di progettazione e pianificazione	

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ'	A.C5- Verifica, monitoraggio del programma personalizzato con equipe
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.C5- Schede di valutazione e monitoraggio compilate
COMPETENZA	C.C5- Essere in grado di verificare e monitorare il programma personalizzato in equipe secondo tempi e modi definiti
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper delegare 2 - Lettura strumenti, schede 3 - Conduzione di gruppi CONOSCENZE 1 - Strumenti di verifica e monitoraggio utilizzati 2 - Elementi di educazione degli adulti della persona svantaggiata 3 - Elementi di psicologia della devianza 4 - Elementi di psicologia evolutiva COMPORAMENTI 1 - Disponibilità allo studio e alla ricerca	

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ	A.C6- Coordinamento con i servizi inviati/ altri servizi nella gestione del programma personalizzato
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.C6- Piano personalizzato realizzato in coordinamento con altri servizi
COMPETENZA	C.C6- Essere in grado di coordinarsi con altri servizi per la gestione del programma personalizzato
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 2 - Tecniche di comunicazione efficace 3 - Utilizzo tecniche di monitoraggio 4 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane	
CONOSCENZE 1 - Tecniche di monitoraggio 2 - Elementi di psico-pedagogia 3 - Risorse del territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati 4 - Normative inerenti	
COMPORAMENTI 1 - Apertura e disponibilità anche al di fuori della propria azienda 2 - Disponibilità allo studio e alla ricerca	

PROCESSO	P.C - Presa in carico
ATTIVITÀ	A.C7- Cura delle dimissioni dell'utente
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.C7- Utente dimesso
COMPETENZA	C.C7- Essere in grado di curare le dimissioni del fruitore
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Lavorare in gruppo 2 - Saper valutare in gruppo la possibilità di dimissioni 3 - Compilare schede di dimissioni 4 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 5 - Utilizzo tecniche di monitoraggio	
CONOSCENZE 1 - Contesto di dimissione utente 2 - Tecniche di monitoraggio 3 - Strumenti e tecniche per la stesura di schede di dimissione	

Processo: D - Erogazione offerta

PROCESSO	P.D - Erogazione offerta
ATTIVITÀ'	A.D1 - Controllo continuativo sullo stato di salute e adozione di interventi necessari
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.D1 - Utente tenuto costantemente sotto controllo
COMPETENZA	C.D1 - Essere in grado di controllare con continuità lo stato di salute dell'utente e di adottare eventuali interventi
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano...</p> <p>2 - Saper valutare</p> <p>3 - Saper coordinare</p> <p>4 - Saper raccogliere monitorare leggere ed elaborare i dati</p> <p>5 - Contattare personale per emergenze</p> <p>6 - Lavoro di rete</p>	
<p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Rete di persone e strutture che gravitano intorno alla persona</p> <p>2 - Risorse territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati</p> <p>3 - Tecniche di progettazione e pianificazione</p> <p>4 - Elementi di metodologia della ricerca: tecniche per la raccolta, elaborazione e monitoraggio dati</p>	
<p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Disponibilità alla collaborazione</p>	

PROCESSO	P.D - Erogazione offerta
ATTIVITÀ'	A.D2 - Garanzia di controllo sulle situazioni a rischio per adottare i provvedimenti necessari
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.D2 - Utente a rischio sotto controllo
COMPETENZA	C.D2 - Essere in grado di controllare situazioni rischio adottando i necessari provvedimenti
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Elementi di metodologia della ricerca : Saper raccogliere monitorare leggere ed elaborare i dati 2 - Contattare personale per emergenze 3 - Definizione e attuazione di protocolli procedurali CONOSCENZE 1 - I protocolli procedurali 2 - Profilo utenti: capacità, potenzialità, aspettative 3 - Tecniche di monitoraggio COMPORAMENTI 1 - Consapevolezza dei propri limiti individuali 2 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto	

PROCESSO	P.D - Erogazione offerta
ATTIVITÀ'	A.D3 - Informazione/ consulenza a utenti e famiglie su aspetti giuridici, normativi collegati al servizio / unità organizzativa
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.D3 - Informazioni e consulenza erogate su aspetti giuridici e norme legate al servizio
COMPETENZA	C.D3 - Essere in grado di fornire informazioni e consulenza su aspetti giuridici e normativi collegati al servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Reperimento informazioni 2 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 3 - Lavorare in gruppo CONOSCENZE 1 - Normativa nazionale e regionale che riguardano il servizio 2 - Risorse del territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto 2 - Disponibilità a prendersi cura totale dell'utente	

Processo: E - Monitoraggio/Valutazione

PROCESSO	P.E - Monitoraggio/Valutazione
ATTIVITÀ'	A.E1 - Valutazione della qualità dei servizi offerti (efficienza e efficacia)
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.E1 - Strumenti di monitoraggio e valutazione compilati ed elaborati
COMPETENZA	C.E1- Essere in grado di valutare l'efficienza e l'efficacia dei servizi
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Conduzione gruppi 2 - Gestione riunioni 3 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 4 - Costruzione e lettura strumenti adeguati e trasparenti 5 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane 6- Saper delegare	
CONOSCENZE 1 - Tecniche di monitoraggio 2 - Tecniche di valutazione dell'efficienza ed efficacia 3 - Tecniche di Comunicazione efficace	
COMPORAMENTI 1 - Attenzione ed osservazione continua dell'ambiente di lavoro	

PROCESSO	P.E - Monitoraggio/Valutazione
ATTIVITÀ	A.E2 - Sperimentazione e monitoraggio di servizi e verifica della loro rispondenza a obiettivi
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.E2 - Attività sperimentali svolte in armonia con gli obiettivi
COMPETENZA	C.E2- Essere in grado di monitorare con continuità le attività erogate dal servizio verificandone la rispondenza con gli obiettivi
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Gestione riunioni 2 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 3- Costruire e leggere strumenti adeguati e trasparenti di autovalutazione 4 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane 5 - Saper delegare	
CONOSCENZE 1 - Tecniche di monitoraggio 2 - Metodologie e tecniche di stesura griglie di autovalutazione	
COMPORAMENTI 1 - Attenzione ed osservazione continua dell'ambiente di lavoro	

PROCESSO	P.E - Monitoraggio/Valutazione
ATTIVITÀ	A.E3 - Vigilanza sui risultati dei servizi di competenza
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.E3 - Risultati dei servizi tenuti sotto controllo
COMPETENZA	C.E3- Essere in grado di vigilare sui risultati dei servizi di competenza
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Conduzione gruppi 2 - Gestione riunioni 3 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 4 - Costruire e leggere strumenti adeguati e trasparenti di autovalutazione 5 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane	
CONOSCENZE 1 - Tecniche di monitoraggio 2 - Metodologie e tecniche di stesura griglie di autovalutazione	
COMPORAMENTI 1 - Attenzione ed osservazione continua dell'ambiente di lavoro	

PROCESSO	P.E - Monitoraggio/Valutazione
ATTIVITÀ	A.E4 - Partecipazione a commissioni di vigilanza sulle strutture socio assistenziali della rete
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.E4 - Commissioni di vigilanza sulle strutture socio-assistenziali della rete
COMPETENZA	C.E4- Essere in grado di partecipare a commissioni di vigilanza sulle strutture socio assistenziali
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Lavoro di rete 2 - Lavorare in gruppo CONOSCENZE 1 - conoscenza del sistema dei servizi	

PROCESSO	P.E - Monitoraggio/Valutazione
ATTIVITÀ	A.E5 - Partecipazione a momenti di verifica su progetti con istituzioni
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.E5 - Riunioni con organismi politici
COMPETENZA	C.E5- Essere in grado di partecipare a momenti verifica su progetti con i rappresentanti istituzionali
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 2 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 3 - Utilizzo tecniche di valutazione progetti 4 - Lavorare in gruppo CONOSCENZE 1 - Elementi di diritto amministrativo: ruoli degli Enti pubblici e privati del settore 2 - Ruolo specifico del proprio servizio 3 - Tecniche di valutazione progetti COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla discussione e al confronto	

Processo: G - Organizzazione

PROCESSO	P.G - Organizzazione
ATTIVITÀ'	A.G1 - Consulenza al management su tematiche riguardanti il servizio o l'utenza
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.G1 - Relazioni su tematiche relative al servizio o l'utenza
COMPETENZA	C.G1- Essere in grado di fornire consulenza al management su tematiche relative al servizio o l'utenza
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 2 - Conduzione gruppi utilizzo delle tecniche del colloquio 3 - Utilizzo tecniche di consulenza alla Direzione	
CONOSCENZE 1 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission , la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori	

PROCESSO	P.G - Organizzazione
ATTIVITÀ	A.G2 - Stesura / verifica in gruppo delle procedure del servizio / unità organizzativa (organizzative, di assistenza, ...)
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.G2 - Procedure formalizzate in gruppo
COMPETENZA	C.G2- Essere in grado di stendere e verificare le procedure del Servizio /U.O. in gruppo
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Raccolta e sistematizzazione delle procedure esistenti</p> <p>2 - Costruzione strumenti di descrizione procedure / protocolli</p> <p>3 - Gestire riunioni</p> <p>4 - Conduzione gruppi</p> <p>5 - Utilizzo tecniche di comunicazione efficace</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Elementi base di informatica: database, Excel</p> <p>2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori</p> <p>3 - Tecniche di descrizione procedure / protocolli</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Disponibilità alla discussione e al confronto</p>	

PROCESSO	P.G - Organizzazione
ATTIVITÀ	A.G3 - Coordinamento servizi interni alla struttura
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.G3 - Servizi interni coordinati secondo modalità definite
COMPETENZA	C.G3 - Essere in grado di coordinare servizi interni
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Saper delegare 2 - Capacità organizzative e di coordinamento 3 - Costruzione schede e strumenti adeguati</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Procedure in uso nei servizi della struttura 2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori 3 - Risorse del territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati 4 - Budget disponibile 5 - Elementi base di pianificazione economica: elaborazione e gestione budget</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Attenzione ed osservazione continua dell'ambiente di lavoro</p>	

PROCESSO	P.G - Organizzazione
ATTIVITÀ'	A.G4 - Organizzazione servizi per l'esterno
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.G4 - Servizi per l'esterno
COMPETENZA	C.G4 - Essere in grado di organizzare servizi per l'esterno
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 2 - Utilizzo tecniche elementari di marketing 3 - Utilizzo tecniche di programmazione e pianificazione CONOSCENZE 1 - Risorse del territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati 2 - Elementi di marketing: Tecniche di vendita COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla discussione e al confronto	

Processo: H - Amministrazione

PROCESSO	P.H - Amministrazione
ATTIVITÀ	A.H1 - Tenuta documentazione contabile amministrativa del servizio/unità organizzativa
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.H1 - Documentazione contabile amministrativa aggiornata
COMPETENZA	C.H1- Essere in grado di tenere la documentazione contabile amministrativa del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Mediazione fra Ufficio amministrativo e operatori per problematiche amministrative 2 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto	
CONOSCENZE 1 - Elementi di base di amministrazione: bilancio, busta paga	

PROCESSO	P.H - Amministrazione
ATTIVITÀ	A.H2 - Rendiconto attività svolte
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.H2 - Report sulle attività svolte
COMPETENZA	C.H2 - Essere in grado di effettuare un rendiconto delle attività svolte
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Mediazione fra Ufficio amministrativo e operatori per problematiche amministrative</p> <p>2 - Gestire riunioni</p> <p>3 - Saper intervenire tempestivamente in caso di difficoltà</p> <p>4 - Saper verificare le attività e documentarle</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Elementi di informatica: data base, Excel</p> <p>2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori</p> <p>3 - Elementi di base di amministrazione :bilancio, busta paga ecc.</p>	

PROCESSO	P.H - Amministrazione
ATTIVITÀ	A.H3 - Gestione fornitori
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.H3 - Accordi con fornitori
COMPETENZA	C.H3- Essere in grado di gestire i fornitori
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Istituire momenti di verifica fra l'ufficio competente ed i responsabili dei servizi affinché possano essere informati</p> <p>2 - Gestire riunioni</p> <p>3 - Saper intervenire tempestivamente in caso di difficoltà</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Elementi di base di amministrazione (es. bilancio, busta paga...)</p>	

Processo: L - Gestione risorse economiche e finanziarie

PROCESSO	P.L - Gestione risorse economiche e finanziarie
ATTIVITÀ	A.L1 - Gestione budget del servizio/ nucleo
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.L1 - Budget steso e gestito
COMPETENZA	C.L1- Essere in grado di gestire il budget del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Gestire riunioni 2 - Saper raccogliere le informazioni da portare al consiglio di amministrazione 3 - Sapersi rivolgere alle figure competenti 4 - Saper analizzare e rendicontare le spese , Organizzare le spese in base ai bisogni e agli obiettivi 5 - Saper delegare 6- Stilare business plan <p>CONOSCENZE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Elementi base di gestione economica: amministrazione 2 - Contratti collettivi nazionali e di settore 3 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori 4 - Elementi base di pianificazione economica: elaborazione e gestione budget 	

PROCESSO	P.L - Gestione risorse economiche e finanziarie
ATTIVITÀ'	A.L2 - Partecipazione a riunioni periodiche di valutazione del budget per servizi per il controllo della gestione
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.L2 - Riunioni di valutazione del budget con stesura rapporto
COMPETENZA	C.L2- Essere in grado di partecipare a riunioni di valutazione del budget per servizi per il controllo della gestione
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Gestire riunioni 2 - Conduzione gruppi	
CONOSCENZE 1 - Elementi base di pianificazione economica: gestione budget 2 - I costi dell'organizzazione	

PROCESSO	P.L - Gestione risorse economiche e finanziarie
ATTIVITÀ'	A.L3 - Compilazione schede per l'analisi dei costi
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.L3 - Schede di analisi dei costi
COMPETENZA	C.L3- Essere in grado di stendere e compilare schede per l'analisi dei costi
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper compilare correttamente schede di analisi dei costi	
CONOSCENZE 1 - Il controllo di gestione 2 - Elementi base di pianificazione economica :elaborazione e gestione di un budget	

Processo: M – Gestione delle risorse strumentali

PROCESSO	P.M - Gestione delle risorse strumentali
ATTIVITÀ'	A.M1 - Gestione/ controllo strumenti in dotazione al servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.M1 - Strumenti gestiti e verificati
COMPETENZA	C.M1 - Essere in grado di gestire e controllare strumenti in dotazione al servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
CONOSCENZE 1 - strumenti in dotazione al servizio	

PROCESSO	P.M - Gestione delle risorse strumentali
ATTIVITÀ'	A.M2 - Segnalazione ad uffici competenti di esigenze di servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.M2 - Quadro completo delle esigenze del servizio
COMPETENZA	C.M2 - Essere in grado di segnalare le esigenze del servizio agli uffici competenti
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper leggere i bisogni 2 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto	
CONOSCENZE 1 - Risorse del territorio, varie attività presenti, servizi pubblici e privati generali 2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori	

PROCESSO	P.M - Gestione delle risorse strumentali
ATTIVITÀ	A.M3 - Partecipazione a strategie per l'acquisto di prodotti, mezzi strumentali, servizi
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.M3 - Presenza attiva a gare per l'acquisto di prodotti e strumenti
COMPETENZA	C.M3- Essere in grado di partecipare alla definizione di strategie per l'acquisto di prodotti e strumenti (gare, appalti, ...)
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Saper raccogliere i bisogni di ogni singolo servizio</p> <p>2 - Analisi dei bisogni per capirne la reale validità</p> <p>3 - Passare le informazioni a chi gestisce i fondi</p> <p>4 - Definire e pubblicare bandi per gare</p> <p>5 - Definire e pubblicare bandi per gare</p> <p>6- Valutare le offerte</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori</p> <p>2 - Normativa: gare / appalti</p>	

PROCESSO	P.M - Gestione delle risorse strumentali
ATTIVITÀ	A.M4 - Gestione dei farmaci
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.M4 - Registri e documentazione uso farmaci aggiornati correttamente
COMPETENZA	C.M4- Essere in grado di gestire i farmaci
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Passare informazioni corrette all'operatore</p> <p>2 - Controllo esattezza dell'esecuzione, produzione e gestione documentazione sul movimento farmaci</p> <p>3 - Organizzazione dei farmaci con nome e cognome del fruitore</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Conoscenza procedure e normative</p>	

Processo: N - Controllo qualità e sicurezza

PROCESSO	P.N - Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.N1 - Definizione del sistema di qualità del servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.N1 - Manuale della Qualità del servizio
COMPETENZA	C.N1- Essere in grado di definire il sistema di qualità del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Raccolta dati ed analisi 2 - Conduzione gruppi 3 - Lavorare in gruppo 3 - Capacità di negoziazione e gestione del conflitto 4 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori 2 - Il Manuale della qualità della struttura 3 - Elementi di base su certificazione / accreditamento 4 - Elementi di base su certificazione / accreditamento 5 - Normativa regionale su accreditamento delle strutture</p>	

PROCESSO	P.N - Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.N2 - Partecipazione alla certificazione del servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.N2 - Certificazione/accreditamento del servizio
COMPETENZA	C.N2- Essere in grado di partecipare alla certificazione del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
CONOSCENZE 1 - Manuale della qualità della struttura 2 - Elementi di base su certificazione / accreditamento 3 - Normativa regionale su accreditamento delle strutture	

PROCESSO	P.N - Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.N3 - Avvio di procedure per la qualità totale (piani di miglioramento e loro realizzazione)
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.N3 - Stesura standard e indicatori per la Qualità totale
COMPETENZA	C.N3 - Essere in grado di avviare le procedure per la qualità totale
ELEMENTI DI COMPETENZA	
Non rilevati	

PROCESSO	P.N - Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.N4 - Adempimenti Legge 626
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.N4 - Procedure di sicurezza conosciute e messe in atto nel servizio
COMPETENZA	C.N4 - Essere in grado di ottemperare agli adempimenti della legge 626 per il proprio Servizio /unità organizzativa
ELEMENTI DI COMPETENZA	
Non rilevati	

PROCESSO	P.N – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.N5 - Gestione emergenze
OUTPUT DELL'ATTIVITÀi	O.N5 - Emergenze affrontate con successo
COMPETENZA	C.N5- Essere in grado di gestire le emergenze
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Metodologie di problem solving 2 - Definizione protocolli per emergenza	
CONOSCENZE 1 - Normativa sulla sicurezza (626/94)	
COMPORAMENTI 1 - Capacità di autocontrollo	

PROCESSO	P.N - Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.N6 - Supervisione al trasporto rifiuti speciali
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.N6 - Trasporto rifiuti speciali compiuto secondo norma
COMPETENZA	C.N6 - Essere in grado di supervisionare il trasporto rifiuti speciali
ELEMENTI DI COMPETENZA	
Non rilevati	

Processo: P - Documentazione

PROCESSO	P.P – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ	A.P1 - Relazioni annuali del servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.P1 - Relazioni annuali del servizio
COMPETENZA	C.P1 - Essere in grado di stendere relazioni annuali del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Utilizzo Metodologie e tecniche per la raccolta dati e l'archiviazione</p> <p>2 - Utilizzo tecniche di scrittura chiara ed efficace</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Metodologie e tecniche per la raccolta dati e l'archiviazione</p> <p>2 - tecniche di scrittura chiara ed efficace</p>	

PROCESSO	P.P – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ'	A.P2 - Tenuta registri delle presenze degli utenti
OUTPUT DELL'ATTIVITA'	O.P2 - Registri aggiornati
COMPETENZA	C.P2 - Essere in grado di tenere i registri aggiornati
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Saper gestire un archivio di dati (cartaceo e/o informatico)</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Elementi base di informatica</p> <p>2 - Normativa sulla privacy (legge 675/96)</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Attenzione ed accuratezza</p>	

PROCESSO	P.P – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ	A.P3 - Predisposizione, aggiornamento, archiviazione cartelle utenti
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.P3 - Cartelle utenti compilate, aggiornate e debitamente archiviate
COMPETENZA	C.P3 - Essere in grado di predisporre, aggiornare e archiviare cartelle degli utenti
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper gestire un archivio di dati (cartaceo e/o informatico)	
CONOSCENZE 1 - Elementi base di informatica 2 – Normativa sulla privacy (legge 675/96)	

PROCESSO	P.P – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ	A.P4 - Gestione sistema informativo del servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.P4 - Sistema informativo
COMPETENZA	C.P4 - Essere in grado di gestire il sistema informativo del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Saper gestire un archivio di dati (cartaceo e/o informatico)	
CONOSCENZE 1 - Elementi base di informatica	

PROCESSO	P.P - Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ	A.P5 - Messa a punto e controllo del corretto uso delle schede che si utilizzano nel servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.P5 - Schede utilizzate correttamente
COMPETENZA	C.P5 - Essere in grado di mettere a punto gli strumenti di registrazione (schede) del servizio e di controllarne il corretto utilizzo
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Saper predisporre le schede in base alle esigenze e agli obiettivi 2 - Saper costruire gli strumenti per la raccolta dati 3 - Saper delegare 4 - Utilizzo tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori 2 - Conoscenza delle schede in uso 3 - Normativa sulla privacy (legge675/96) 4 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - responsabilità 2 - Attenzione e accuratezza</p>	

PROCESSO	P.P – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ	A.P6 - Definizione di procedure di archiviazione di documentazione attività
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.P6 - Standard di archiviazione per la documentazione delle varie attività
COMPETENZA	C.P6 - Essere in grado di definire procedure di archiviazione di documentazione attività
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1- Utilizzo di metodologie e tecniche per la raccolta dati e l'archiviazione 2 - Competenze organizzative CONOSCENZE 1 - Elementi di informatica: database, excel 2 - Metodologie e tecniche per la raccolta dati e l'archiviazione 3 - Tecniche protocolli.....	

PROCESSO	P.P – Controllo qualità e sicurezza
ATTIVITÀ	A.P7 - Archiviazione di leggi, circolari
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.P7 - Documentazione aggiornata e archiviata su leggi e circolari
COMPETENZA	C.P7 - Essere in grado di curare con continuità l'archiviazione di leggi e circolari
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Sapersi aggiornare, ricercare documenti leggere 2 - Utilizzo tecniche di comunicazione interna 3 - Leggere documenti che arrivano dall'ULSS COMPORAMENTI 1- Disponibilità allo studio e alla ricerca	

Processo: Q - Integrazione territoriale

PROCESSO	P.Q - Integrazione territoriale
ATTIVITÀ	A.Q1 - Coordinamento con strutture che si occupano delle stesse problematiche
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.Q1 - Partnerships con altre strutture
COMPETENZA	C.Q1 - Essere in grado di collaborare e coordinarsi con altre strutture
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 2 - Capacità di Negoziazione e gestione del conflitto 3 - Gestione riunioni 4 - Gestire documentazione ed informazioni</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Risorse del territorio: attività presenti, servizi pubblici e privati 2 - Normativa sui ruoli</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto</p>	

PROCESSO	P.Q - Integrazione territoriale
ATTIVITÀ	A.Q2- Promozione e coordinamento gruppi di volontariato
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.Q2 - Gruppi di volontariato
COMPETENZA	C.Q2 - Essere in grado di promuovere e coordinare gruppi di volontariato
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ 1 - Creare gruppi di lavoro 2 - Promuovere l'inserimento in struttura di volontari 3 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace</p> <p>CONOSCENZE 1 - Volontari: motivazioni, obiettivi, capacità 2 - Normativa su no profit (associazioni), terzo settore</p> <p>COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto</p>	

PROCESSO	P.Q - Integrazione territoriale
ATTIVITÀ	A.Q3 - Promozione dell'inserimento di volontari del servizio civile nazionale
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.Q3 - Volontari del servizio civile arruolati nella struttura
COMPETENZA	C.Q3 - Essere in grado di promuovere l'inserimento di volontari del servizio civile nazionale
ELEMENTI DI COMPETENZA	
ABILITÀ 1 - Creare gruppi di lavoro 2 - Promuovere l'inserimento in struttura di volontari 3 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 4 - Seguire volontari durante il loro servizio 5 - Saper delegare	
CONOSCENZE 1 - Volontari: motivazioni, obiettivi, capacità 2 - Normativa su servizio civile volontario	
COMPORAMENTI 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto	

PROCESSO	P.Q – Integrazione territoriale
ATTIVITA'	A.Q4- Integrazione del volontariato nell'attività del servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.Q4 - Volontari attivi e coinvolti nel servizio
COMPETENZA	C.Q4 - Essere in grado di integrare il volontariato nelle attività del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Creare gruppi di lavoro</p> <p>2 - Promuovere l'inserimento in struttura di volontari</p> <p>3 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace</p> <p>4 - Formazione / informazione / affiancamento volontari</p> <p>5 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - I volontari: motivazioni, obiettivi, capacità</p>	

PROCESSO	P.Q – Integrazione territoriale
ATTIVITÀ	A.Q5 – Accordi per accettare tirocinanti
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.Q5 - Tirocinanti inseriti nel servizio
COMPETENZA	C.Q5 - Essere in grado di stipulare accordi per accettare tirocinanti
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Saper stendere i protocolli</p> <p>2 - Capacità di coordinamento</p> <p>3 - Saper gestire rapporti istituzionali</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - Normativa (legge Biagi)</p> <p>2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori</p>	

Processo: R – Promozione e comunicazione esterna

PROCESSO	P.R – Promozione e comunicazione esterna
ATTIVITÀ'	A.R1- Cura/ supervisione di attività promozionali del servizio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ'	O.R1 - Promozione del servizio attraverso vari canali e attività
COMPETENZA	C.R1 - Essere in grado di sovrintendere ad attività promozionali del servizio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 - Utilizzo tecniche di marketing sociale 2 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace 3 - Sapere gestire rapporti con i mass media 4 - Sapersi presentare 5 - Saper vendere 6 - Utilizzo di tecniche di scrittura efficace 7- Saper cogliere le opportunità 8 - Essere creativi e proporre nuove soluzioni <p>CONOSCENZE</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 - Prodotti e servizi da promuovere 2 - Marketing sociale 3 - I mass media <p>COMPORAMENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto 	

PROCESSO	P.R – Promozione e comunicazione esterna
ATTIVITÀ	A.R2 - Presentazione della carta dei servizi agli utenti / territorio
OUTPUT DELL'ATTIVITÀ	O.R2 - Carta dei servizi conosciuta sul territorio
COMPETENZA	C.R2 - Essere in grado di presentare la carta dei servizi agli utenti / territorio
ELEMENTI DI COMPETENZA	
<p>ABILITÀ</p> <p>1 - Utilizzo tecniche di Comunicazione efficace</p> <p>2 - Utilizzo metodologia e strumenti per coinvolgere fruitori e/o i familiari</p> <p>CONOSCENZE</p> <p>1 - La carta dei servizi dell'ente di appartenenza</p> <p>2 - Caratteristiche dei propri utenti: capacità, potenzialità, aspettative....</p> <p>COMPORAMENTI</p> <p>1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto</p> <p>2 - Sapersi conquistare la fiducia dell'altro apertura alla relazione</p> <p>3 - Flessibilità nei rapporti umani</p>	

5. I RISULTATI: I PRODOTTI FORMATIVI

5.1. Il percorso formativo: presentazione

SCENARIO DI PARTENZA

L'obiettivo principale del progetto "Equal Elaicos: strumenti e metodologie innovative per l'economia sociale" può essere riassunto nel *miglioramento della qualità dell'offerta di servizi rivolti a soggetti svantaggiati, attraverso il miglioramento della professionalità degli operatori*.

In questo contesto, l'attività 3 si è occupata della sperimentazione di un modello di formazione per il Coordinatore di servizi sociosanitari e socioassistenziali per rinforzare e sviluppare le competenze manageriali e di gestione delle risorse umane.

Il gruppo di lavoro mediante interviste mirate a coordinatori di servizio di organizzazioni venete (pubbliche e del privato sociale), ha individuato le principali competenze richieste a tale figura professionale, ne ha analizzato gli elementi costitutivi e le ha integrate con le indicazioni regionali (L.R. 2347/04).

È stato così messo a punto un percorso formativo che, attraverso una metodologia attiva, partendo dalla professionalità in essere dei partecipanti, garantisce l'acquisizione delle competenze indispensabili per predisporre la propria organizzazione rispetto alle nuove richieste regionali (L.R. 22/02).

OBIETTIVI SPECIFICI DEL CORSO

Il corso fornisce ai partecipanti le competenze professionali in merito a:

1. la progettazione e la pianificazione del proprio Servizio / Unità organizzativa
2. l'analisi dei bisogni del territorio e degli utenti
3. il monitoraggio e la valutazione dell'offerta del proprio Servizio all'utenza
4. la capacità di negoziare e mediare con utenti, collaboratori e Direzione
5. la gestione delle risorse umane
6. la capacità di delegare compiti e responsabilità
7. l'utilizzo di strumenti per l'organizzazione del proprio Servizio
8. la gestione delle risorse economiche a disposizione del Servizio
9. l'utilizzo di strumenti di documentazione dell'offerta del Servizio

DESTINATARI DEL CORSO

Il corso si rivolge a **coordinatori di servizio ed a unità organizzative che operano al vertice organizzativo nell'ambito socioassistenziale e sociosanitario.**

La provenienza professionale può essere variabile in funzione della specificità del Servizio o dell'Unità Organizzativa (terapeutica, per anziani, per disabili, per tossicodipendenti, di reinserimento, ecc.) e dei titoli professionali acquisiti.

Il progetto ha visto la realizzazione di una prima edizione del corso per 12 partecipanti provenienti da Enti pubblici e Imprese sociali del Veneto.

METODOLOGIA D'AZIONE

Il corso si articola in 10 moduli, ognuno dei quali permette l'acquisizione di un insieme di competenze afferenti ad un processo di lavoro.

La formazione proposta si ispira ad una metodologia che tende ad attivare i tre percorsi coinvolti nel meccanismo dell'apprendimento: il percorso conoscitivo, il percorso operativo ed il percorso partecipativo di verifica/controllo.

Per questo scopo, oltre a momenti di lezione, sono state previste attività di analisi di casi, costruzione e personalizzazione di strumenti da utilizzare nel proprio servizio, simulazioni, verifiche e confronto fra le differenti esperienze professionali, momenti di verifica e valutazione degli apprendimenti.

Il Corso ha una durata di 120 ore, di cui 40 realizzate con la metodologia della Formazione a Distanza (FAD).

La disponibilità dei singoli partecipanti a farsi coinvolgere attivamente nelle attività proposte di esercitazione, di lavoro di gruppo ed individuale e di role-play, nonché nei momenti di discussione e rielaborazione collettiva, risulta elemento indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi formativi.

La FAD, in particolare è, per definizione, una metodologia di formazione mediata sia rispetto allo spazio sia rispetto ai tempi (nel nostro caso dall'uso del pc) e richiede ai partecipanti una buona capacità di organizzazione di questi ultimi, per permettere a tutti i corsisti la fruizione delle funzioni formative previste volta per volta, nel rispetto del calendario programmato. Queste funzioni possono essere la docenza singola o in gruppo attraverso la videoconferenza, lo scambio di prodotti e strumenti attraverso la messa in comune sugli appositi spazi della piattaforma o attraverso la posta elettronica, la consulenza al singolo da parte del docente su compiti, esercitazioni e prove di apprendimento.

Al termine dei Moduli 1, 4, 7 e 9 è prevista la certificazione delle competenze acquisite per mezzo di strumenti diversi (questionari di apprendimento, valutazione di prodotti e autovalutazione di padronanza delle competenze obiettivo). Per gli altri Moduli non è prevista la certificazione delle competenze obiettivo, ma la valutazione degli apprendimenti attraverso questionari.

DURATA DEL CORSO

Il Corso ha una durata complessiva di 120 ore; poiché tuttavia, si rivolge a persone con responsabilità gestionali e con conseguente difficoltà ad allontanarsi dal posto di lavoro, 40 ore saranno realizzate con la metodologia della Formazione a Distanza (FaD).

MODULI

N°	TITOLO MODULO	ORE
1	<i>Progettazione e pianificazione del servizio</i>	16 ore in aula 4 ore in FAD
2	<i>L'analisi dei bisogni del territorio</i>	8 ore in FAD
3	<i>La negoziazione</i>	8 ore in aula
4	<i>Gestione delle risorse umane</i>	24 ore in aula
5	<i>La delega</i>	4 ore in aula
6a	<i>Gestione risorse economiche e strumentali (formazione umanistica)</i>	8 ore in aula
6b	<i>Presa in carico (formazione amministrativa)</i>	8 ore in aula
6c	<i>Piano economico annuale (formazione umanistica)</i>	8 ore in aula
7	<i>Organizzazione del servizio</i>	8 ore in FAD
8	<i>Monitoraggio e valutazione dell'offerta del servizio</i>	16 ore in aula 4 ore in FAD
9	<i>Documentazione</i>	8 ore in FAD
10	<i>Valutazione e chiusura del corso</i>	4 ore in aula

5.2. Il sistema modulare

Presentiamo a seguire i moduli in cui è articolato il percorso formativo come da tabella precedente:

5.2.1. Modulo 1 “Progettazione e pianificazione dell’offerta del servizio”

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti saranno in grado di:

1. Definire obiettivi generali e specifici del Servizio coerenti con la sua organizzazione e Mission
2. Definire piani di lavoro annuali di Servizio / (U.O.) a partire dagli obiettivi definiti
3. Progettare e pianificare le attività del Servizio / (U.O.)
4. Progettare tempi e criteri di valutazione e monitoraggio del Servizio / (U.O.)

Avranno inoltre acquisito/consolidato le conoscenze relative a:

- Lettura delle organizzazioni sociosanitarie e socioassistenziale
- Mission, valori e Vision: linee guida di ogni organizzazione
- Metodologia e strumenti di progettazione e pianificazione
- La carta dei servizi: uno strumento per comunicare gli obiettivi del Servizio
- Concetti di base per la valutazione e monitoraggio di Servizi

La struttura del Modulo

- **Fase 1 in aula: Contratto formativo, questionario di autovalutazione e leggere la propria organizzazione**
 - Unità didattica 1: Informazione - Contratto formativo e questionario di autovalutazione
 - Unità didattica 2: Informazione - Leggere la propria organizzazione
 - Unità didattica 3: Esercitazione - Definire gli obiettivi del servizio
- **Fase 2 in aula: Progettare un attività**
 - Unità didattica 1: Informazione - Lavorare per progetti
 - Unità didattica 2: Esercitazione - Costruire un idea progetto
 - Unità didattica 3: Informazione - Strumenti di progettazione
 - Unità didattica 4: Esercitazione - Pianificare la realizzazione di un progetto
- **Fase 3 in aula: Il piano di lavoro annuale del servizio**
 - Unità didattica 1: Informazione - Le risorse nel lavoro per progetti
 - Unità didattica 2: Esercitazione - Distribuire le risorse

- Unità didattica 3: Informazione - Il piano di lavoro annuale
- Unità didattica 4: Esercitazione - Approntare un piano annuale
- **Fase 4 in FaD: Stesura e verifica del piano di lavoro annuale del proprio servizio**
- Unità didattica 1: Esercitazione - Stesura e verifica del piano di lavoro annuale del proprio servizio
- **Fase 5 in aula: Definire il piano e i tempi di valutazione e monitoraggio**
- Unità didattica 1: Informazione - La valutazione dei rischi e il monitoraggio
- Unità didattica 2: Esercitazione - Progettare un impianto di monitoraggio
- Unità didattica 3: Informazione - La carta dei servizi
- Unità didattica 4: Esercitazione - Revisione del Piano annuale ed individuazione degli obiettivi minimi comunicabili
- Unità didattica 5: Rilevazione - Questionario di reazione e valutazione dell'apprendimento

5.2.2. Modulo 2 "L'analisi dei bisogni del territorio"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti saranno in grado di:

- conoscere e distinguere i termini essenziali del problema relativo all'analisi dei bisogni del cliente/utente

Avranno inoltre acquisito/consolidato i concetti-chiave relativi a:

- il bisogno percepito
- il bisogno recepito
- il bisogno reale
- i filtri percettivi
- la diversa percezione dei bisogni
- una possibile rappresentazione (il bisogno noto, il bisogno nascosto, il bisogno ignoto, il bisogno cieco)

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 8 ore di FAD e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione - Questionario di auto-rilevazione
- Unità didattica 2: Informazione - Capire cos'è un bisogno: Il bisogno reale
- Unità didattica 3: Esercitazione - Il bisogno reale
- Unità didattica 4: Informazione - Capire cos'è un bisogno: Rappresentazione dei diversi tipi di bisogno
- Unità didattica 5: Esercitazione - Rappresentazione dei diversi tipi di bisogno

- Unità didattica 6: Informazione – Capire cos'è un bisogno: Ampliare l'area del bisogno noto
- Unità didattica 7: Esercitazione – Ampliare l'area del bisogno noto
- Unità didattica 8: Informazione – Rilevare i bisogni del territorio: rilevazione dei dati
- Unità didattica 9: Esercitazione – Rilevazione dei dati
- Unità didattica 10: Informazione – Rilevare i bisogni del territorio: analisi dei dati
- Unità didattica 11: Rilevazione – Questionario di reazione e valutazione dell'apprendimento

5.2.3. Modulo 3 "La negoziazione"

Il disegno del percorso

Obiettivo generale

Il modulo si propone di fornire elementi utili a supportare i responsabili delle imprese sociali nel gestire i processi di negoziazione all'interno della propria organizzazione

Obiettivi specifici

Al termine del Modulo, i partecipanti avranno avuto la possibilità di acquisire/approfondire le principali conoscenze riguardo a:

1. Le tipologie di conflitto
2. Le caratteristiche della negoziazione
3. I fattori, i vincoli e preferenze che influenzano la negoziazione

Inoltre saranno in grado di:

1. identificare gli spazi di mediazione in situazione di conflitto
2. individuare le linee di gestione di una situazione negoziale al fine di condividere una decisione

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 8 ore di aula e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione – Conflitto e negoziazione
- Unità didattica 2: Esercitazione – Persuadere un amico
- Unità didattica 3: Informazione – Cos'è la negoziazione
- Unità didattica 4: Esercitazione – Analisi di un caso di negoziazione/ 8 casi di negoziazione
- Unità didattica 5: Informazione – La negoziazione: vincoli e preferenze
- Unità didattica 6: Esercitazione – Role play: Le ferie
- Unità didattica 7: Rilevazione – Questionario di reazione e valutazione dell'apprendimento

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti saranno in grado di:

- Definire il piano di utilizzo del personale attribuendo compiti, responsabilità e deleghe
- Valorizzare l'apporto dei collaboratori e curare la relazione individuale
- Definire il piano annuale di formazione e sviluppo delle risorse umane

Avranno inoltre acquisito/consolidato le conoscenze relative a:

- Metodologie e strumenti di valutazione del potenziale
- Tecniche e strumenti di incentivazione e valorizzazione delle persone
- Metodologia e tecniche di analisi del fabbisogno formativo e pianificazione dello sviluppo delle risorse umane

La struttura del Modulo

- Fase 1 in aula 8 ore: Analizzare le competenze del servizio: la valutazione del fabbisogno formativo e l'analisi del potenziale delle risorse umane
- Unità didattica 1: Informazione - Dalle attività alle competenze
- Unità didattica 2: Esercitazione - Individuare gli output e denominare le competenze di un servizio
- Unità didattica 3: Informazione - La mappa delle competenze di una figura professionale
- Unità didattica 4: Esercitazione - Individuare all'interno della mappa del servizio le attività di competenza di una figura professionale
- Unità didattica 5: Informazione - Valutare le competenze per l'individuazione del fabbisogno formativo
- Unità didattica 6: Esercitazione - Analisi di un caso
- Unità didattica 7: Informazione - La valutazione del potenziale delle risorse umane
- Unità didattica 8: Esercitazione - 5 casi di motivazione del personale
- Fase 2 in aula 8 ore: La valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane
- Unità didattica 1: Informazione - Pianificare lo sviluppo di una Risorsa Umana
- Unità didattica 2: Esercitazione - Pianificare lo sviluppo di una Risorsa Umana: il caso Alberti
- Unità didattica 3: Esercitazione - Questionario di autovalutazione dello stile di leadership
- Unità didattica 4: Informazione - Gli stili di Leadership

- Unità didattica 5: Esercitazione - 12 casi di leadership
- Unità didattica 6: Informazione - Condurre un team di lavoro
- Unità didattica 7: Esercitazione - Il caso Isola
- Unità didattica 8: Rilevazione - Questionario di autovalutazione
- Fase 3 in aula 8 ore: L'intelligenza emotiva e la motivazione
- Unità didattica 1: Informazione - L'intelligenza emozionale
- Unità didattica 2: Informazione - La motivazione

5.2.5. Modulo 5 "La delega"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti avranno acquisito i seguenti concetti chiave:

- Cosa significa delegare
- In cosa consiste un colloquio di delega

Inoltre saranno in grado di:

- Impostare la gestione della delega di compiti e di responsabilità

La struttura del modello

Il modulo ha una durata di 4 ore di aula e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione - La gestione della delega
- Unità didattica 2: Esercitazione - Il colloquio di delega
- Unità didattica 3: Informazione - La tecnica delle domande e la progettazione del colloquio di delega
- Unità didattica 4: Esercitazione - La progettazione del colloquio di delega
- Unità didattica 5: Rilevazione - Questionario di reazione e valutazione dell'apprendimento

5.2.6.1. Modulo 6A "La gestione delle risorse economiche e strumentali"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti avranno acquisito i seguenti concetti chiave:

- Valore del servizio

Inoltre saranno in grado di:

- Impostare la valutazione del servizio in termini di risorse economiche e strumentali

La struttura del modello

Il modulo ha una durata di 8 ore di aula e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Esercitazione – Autoriparatori
- Unità didattica 2: Informazione – Come arrivare ad un prezzo del servizio
- Unità didattica 3: Esercitazione – Valutare risorse economiche e strumentali di un servizio

5.2.6.2. Modulo 6B "La presa in carico"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti avranno acquisito i seguenti concetti chiave:

- Processo - procedura
- Progetto individualizzato rispetto alla presa in carico

Inoltre saranno in grado di:

- Mappare le attività di presa in carico
- Organizzare, coordinare il progetto individualizzato e la rete

La struttura del modello

Il modulo ha una durata di 8 ore di aula e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione – Processi di presa in carico
- Unità didattica 2: Esercitazione – Mappatura delle attività di presa in carico
- Unità didattica 3: Informazione – Dalla presa in carico al progetto individualizzato
- Unità didattica 4: Esercitazione – Organizzazione, coordinamento progetto individualizzato e lavoro in rete

5.2.6.3. Modulo 6C "Piano economico annuale"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti saranno in grado di portare la propria organizzazione a:

- Verificare il raggiungimento della propria "Mission"
- Essere strumento di trasparenza
- Favorire il flusso informativo sistematico verso il cliente interno e esterno

Avranno inoltre acquisito/consolidato i concetti-chiave relativi a:

- "Accountability" - rendicontazione nei confronti dei propri interlocutori
- "Governance" - gestione e controllo
- "Marketing" - comunicazione e crescita immagine

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 8 ore in FAD e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione - Il bilancio sociale
- Unità didattica 2: Esercitazione - Il bilancio
- Unità didattica 3: Esercitazione - Casestudy
- Unità didattica 4: Informazione - Bibliografia
- Unità didattica 5: Informazione - Modello GBS
- Unità didattica 6: Informazione - Links

5.2.7. Modulo 7 "Organizzazione del servizio"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del Modulo, i partecipanti avranno avuto la possibilità di acquisire/approfondire le principali conoscenze riguardo a:

- Conoscere i fattori che determinano il fabbisogno di personale
- Saper stimare le ore di lavoro e il numero delle persone necessarie per il funzionamento di un servizio

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 8 ore in fad e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione - Stimare il fabbisogno delle persone
- Unità didattica 2: Esercitazione - Stima del fabbisogno
- Unità didattica 3: Informazione - Codificare le procedure di lavoro
- Unità didattica 4: Esercitazione - Codifica delle procedure di lavoro

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti saranno in grado di:

1. Comprendere il valore della valutazione per il miglioramento dei servizi;
2. Progettare e realizzare semplici attività di valutazione della qualità e dei risultati (efficienza e efficacia);
3. Sperimentare e monitorare servizi e/o attività innovative, verificandone la rispondenza agli obiettivi previsti e valutandone la rilevanza e l'impatto;
4. Impostare attività di valutazione della soddisfazione degli utenti;
5. Stendere relazioni annuali sul servizio;
6. Collaborare alla definizione di standard per i servizi.

E avranno acquisito le conoscenze di base in relazione ai seguenti concetti:

- Il processo valutativo
- Attori e oggetti della valutazione
- Indicatore e misura
- Indicatori di processo e di esito
- Efficacia, efficienza, rilevanza, impatto
- Popolazione target, copertura
- Soddisfazione del cliente, qualità percepita
- Accredimento istituzionale e volontario

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 16 ore di aula e 4 in fad e si articola nel seguente modo:

➤ Fase 1 in aula:

- Unità didattica 1: Informazione - Idea di valutazione
- Unità didattica 2: Informazione - Il processo di valutazione
- Unità didattica 3: Esercitazione - Attori e oggetti
- Unità didattica 4: Informazione - Gli indicatori
- Unità didattica 5: Esercitazione - Costruire un sistema di indicatori

➤ Fase 2 in FAD:

- Unità didattica 1: Informazione - La scala delle priorità ordinate
- Unità didattica 2: Esercitazione - Scala delle priorità
- Unità didattica 3: Informazione - Il glossario
- Unità didattica 4: Esercitazione - Glossario

➤ Fase 3 in aula:

- Unità didattica 1: Informazione - Progettare la valutazione

- Unità didattica 2: Esercitazione – Sistema informativo e valutazione
- Unità didattica 3: Informazione – Accredimento istituzionale o volontario
- Unità didattica 4: Informazione – Valutazione da parte dei servizi
- Unità didattica 5: Rilevazione – Questionario di valutazione

5.2.9. Modulo 9 “Documentazione”

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del Modulo, i partecipanti avranno avuto la possibilità di acquisire/approfondire le principali conoscenze riguardo a:

- Progettare il sistema informativo
- Riconoscere ed estrarre, registrare, comunicare, utilizzare, aggiornare le informazioni
- Produrre e conservare documenti

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 8 ore in fad e si articola nel seguente modo:

- Unità didattica 1: Informazione – Documentazione
- Unità didattica 2: Esercitazione – Il sistema informativo

5.2.10. Modulo 10 “Valutazione e chiusura del corso”

Il disegno del percorso

Gli obiettivi generali

Il Modulo si propone di verificare l’apprendimento delle informazioni fornite durante il corso e, in parte, la capacità di una loro applicazione ma soprattutto intende facilitare la presa di coscienza del percorso formativo effettuato.

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 4 ore di aula:

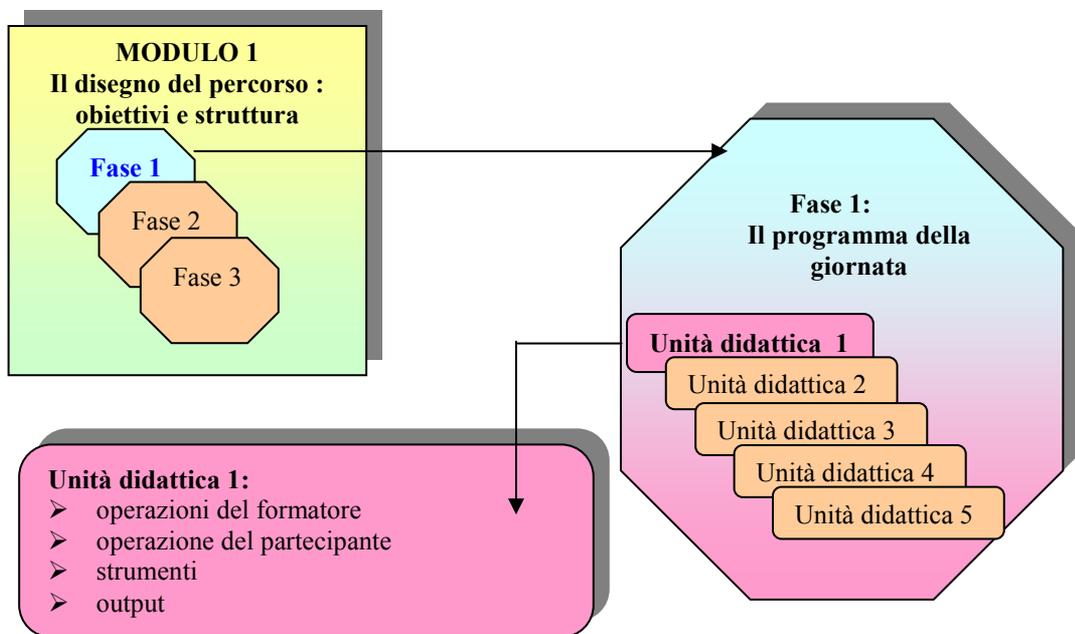
- Unità didattica 1: Esercitazione – Il caso del sig. Alberti
- Unità didattica 2: Rilevazione – Esercitazione: La mappa delle attività del responsabile delle risorse umane, Le competenze acquisite, Il mosaico attività-competenze.

5.3. Il manuale del formatore

Il manuale del formatore vuole essere una guida per il trasferimento delle competenze manageriali ai coordinatori di servizio. Tale manuale non si ferma alla mera descrizione degli obiettivi del corso, della metodologia utilizzata, della durata del percorso, della tipologia di partecipanti e descrizione dei contenuti auspicabili per la formazione dei coordinatori di servizio, ma si sviluppa in quella che si può definire una struttura modulare e contenutistica dettagliata e pianificata in ogni sua azione.

L'ente di formazione, il servizio o il singolo formatore trova all'interno di questa guida una completa programmazione a livello contenutistico, scissa in moduli, fasi ed unità didattiche (vedi punto 5.2).

Il grafico 3 illustra il livello di dettaglio del manuale.



Per facilitare la comprensione della strutturazione e dell'utilizzo del manuale del formatore prenderemo qui in esame una parte di esso e più precisamente il modulo 8 "Monitoraggio e valutazione dell'offerta del servizio" partendo dal disegno del percorso fino ad arrivare al dettaglio delle unità didattiche.

Modulo 8 "Monitoraggio e valutazione dell'offerta del servizio"

Il disegno del percorso

Gli obiettivi formativi

Al termine del modulo i partecipanti saranno in grado di:

1. Comprendere il valore della valutazione per il miglioramento dei servizi;
2. Progettare e realizzare semplici attività di valutazione della qualità e dei risultati (efficienza e efficacia);
3. Sperimentare e monitorare servizi e/o attività innovative, verificandone la rispondenza agli obiettivi previsti e valutandone la rilevanza e l'impatto;
4. Impostare attività di valutazione della soddisfazione degli utenti;
5. Stendere relazioni annuali sul servizio;
6. Collaborare alla definizione di standard per i servizi.

E avranno acquisito le conoscenze di base in relazione ai seguenti concetti:

- a. Il processo valutativo
- b. Attori e oggetti della valutazione
- c. Indicatore e misura
- d. Indicatori di processo e di esito
- e. Efficacia, efficienza, rilevanza, impatto
- f. Popolazione target, copertura
- g. Soddisfazione del cliente, qualità percepita
- h. Accreditemento istituzionale e volontario

La struttura del Modulo

Il modulo ha una durata di 16 ore di aula e 4 in fad e si articola nel seguente modo:

➤ Fase 1 in aula:

- Unità didattica 1: Informazione - Idea di valutazione
- Unità didattica 2: Informazione - Il processo di valutazione
- Unità didattica 3: Esercitazione - Attori e oggetti
- Unità didattica 4: Informazione - Gli indicatori
- Unità didattica 5: Esercitazione - Costruire un sistema di indicatori

➤ Fase 2 in FAD:

- Unità didattica 1: Informazione - La scala delle priorità ordinate
- Unità didattica 2: Esercitazione - Scala delle priorità
- Unità didattica 3: Informazione - Il glossario
- Unità didattica 4: Esercitazione - Glossario

➤ Fase 3 in aula:

- Unità didattica 1: Informazione - Progettare la valutazione
- Unità didattica 2: Esercitazione - Sistema informativo e valutazione
- Unità didattica 3: Informazione - Accreditemento istituzionale o volontario
- Unità didattica 4: Informazione - Valutazione da parte dei servizi
- Unità didattica 5: Rilevazione - Questionario di valutazione

A) Il modulo e il disegno del percorso

B) Dal modulo al programma della giornata

Ogni modulo formativo assume una forma descrittiva. Tale forma permette di individuare sia gli obiettivi formativi specifici del modulo, che la sua struttura formativa suddivisa in fasi ed unità didattiche.

Ad ogni fase del modulo è assegnato un programma dettagliato delle attività, che determina la durata delle attività stesse e la loro valenza didattica (“Percorso di controllo, operativo o conoscitivo”).

Modulo 8
“Monitoraggio e valutazione dell’offerta del servizio”
Fase 1 (8 ore)

N.	ORE	Unità didattiche per promuovere motivazione e controllo	Unità didattiche per promuovere l’elaborazione delle informazioni	Unità didattiche per promuovere l’acquisizione delle informazioni
1	09:00	Contratto formativo: Obiettivi e programma del Modulo Durata : 00:15		
3	09:15			Unità didattica 1 -Lezione: Quale idea di valutazione? Durata: 00:25
2	09:40		Lavoro in plenaria: Analisi delle attività di valutazione in atto nei servizi Durata: 01:00	
3	10:40			Unità didattica 2 -Lezione: Il processo valutativo Durata: 00:20
4	11:00	=== COFFEE BREAK ===		
5	11:15		Unità didattica 3 - Esercitazione su un caso: Attori e oggetti Durata: 00:25	
6	11:40	Confronto: Presentazione e discussione degli elaborati Durata: 01:20		
7	13:00	==== PRANZO ====		
8	14:00		Lavoro in plenaria: Un metodo per identificare le criticità (Scala Priorità Obbligate) Durata: 01:15	
9	15:15			Unità didattica 4 -Lezione: Gli indicatori Durata: 00:30
10	15:45	=== COFFEE BREAK ===		
11	16:00		Unità didattica 5 - Esercitazione in gruppi: La costruzione di un insieme di indicatori Durata: 00:45	

12	16:45	Confronto: Presentazione e discussione del lavoro dei gruppi Durata: 01:00		
13	17:45	Presentazione della FAD Durata: 00:15		
14	18:00	=== Fine giornata ===		

C) Dal programma alle unità didattiche

1. Ogni unità didattica è ulteriormente descritta in termini operativi attraverso una strutturazione in “operazioni del formatore e rispettivi strumenti da predisporre” ed “operazioni del partecipante e relativi output attesi”

Come si può notare nella tabella a seguire, il formatore, l’ente di formazione o il servizio trovano, rispetto ad ogni argomento trattato, i materiali di supporto (presentazioni in Powerpoint, documenti in Word, Esercitazioni in Excel, ecc.), favorendo così una massima riproducibilità del percorso con standard uniformi.

Modulo 8
“Monitoraggio e valutazione dell’offerta del servizio”
Fase 1 (8 ore)

Unità didattica 1

INFORMAZIONE: Idea di valutazione

Operazioni del formatore	Strumenti da predisporre
Presentare e spiegare l’argomento	Lucidi (allegato n° ...)

Operazioni del partecipante	Output attesi
Intervenire per chiedere chiarimenti o apportare contributi attraverso la loro esperienza	
Discutere in gruppo	

Unità didattica 2

INFORMAZIONE: Il processo valutativo

Operazioni del formatore	Strumenti da predisporre
Presentare e spiegare l’argomento	Lucidi (allegato n° ...)

Operazioni del partecipante	Output attesi
Intervenire per chiedere chiarimenti o apportare contributi attraverso la loro esperienza	
Discutere in gruppo	

Unità didattica 3

ESERCITAZIONE: Attori e oggetti

Operazioni del formatore	Strumenti da predisporre
Suddividere il gruppo in sottogruppi	
Consegnare ad ogni gruppo la scheda di lavoro	Scheda (allegato n° ...)
Ricordare il tempo a disposizione e i lucidi ai quali rifarsi	

Operazioni del partecipante	Output attesi
Discutere in gruppo e in sottogruppi	
Eseguire il compito assegnato	Scheda
Unità didattica 4	
INFORMAZIONE: Gli indicatori	
Operazioni del formatore	Strumenti da predisporre
Presentare e spiegare l'argomento	Lucidi (allegato n° ...)
Operazioni del partecipante	Output attesi
Intervenire per chiedere chiarimenti o apportare contributi attraverso la loro esperienza	
Discutere in gruppo	
Unità didattica 5	
ESERCITAZIONE: Costruire un sistema di indicatori	
Operazioni del formatore	Strumenti da predisporre
Suddividere il gruppo in sottogruppi	
Consegnare ad ogni gruppo la scheda di lavoro	Scheda (allegato n° ...)
Ricordare il tempo a disposizione e i luci ai quali rifarsi	
Operazioni del partecipante	Output attesi
Discutere in gruppo e in sottogruppi	
Eseguire il compito assegnato	Scheda

Essendo il manuale del formatore scisso in moduli, fasi ed unità didattiche, diventa strumento estremamente flessibile ed adattabile ai bisogni formativi del singolo. Ogni modulo, fase e unità didattica può semplicemente essere estrapolata ed inserita in altri contesti formativi, ampliata o adattata rispetto al bisogno formativo rilevato.

6. CONCLUSIONI

6.1. Valutazione generale sugli esiti della sperimentazione

Il gruppo di lavoro ha concluso le attività riguardanti gli aspetti di contenuto, come richiesto da progetto esecutivo, il 31/12/2004. Tutti i prodotti previsti nel documento iniziale dell'attività 3, validati dalla Direzione di Progetto, sono stati realizzati e sono state effettuate anche tutte le azioni di diffusione dei risultati, predisposte con il sostegno del Project Manager e della segreteria organizzativa.

La valutazione dell'attività svolta a conclusione di progetto ha permesso di individuare numerose indicazioni rispetto alla praticabilità e alla possibilità di successo dei prodotti, anche al di fuori del contesto privilegiato della sperimentazione EQUAL ELAICOS.

Con ragionevole oggettività, si può affermare che i prodotti realizzati nell'attività 3 **rispondono interamente alla nuova normativa regionale, alle specifiche di qualità definite** inizialmente dal gruppo di lavoro e, come previsto, circoscrivono in parte un'anomalia presente da tempo nel panorama dei servizi sociosanitari, ossia l'assenza di uno studio sulla funzione e sull'identità professionale del coordinatore dei servizi sociosanitari e, conseguentemente, l'assenza di una formazione specifica.

Come rilevato dal gruppo stesso nella fase di analisi bibliografica, all'interno della letteratura di settore, esiste la descrizione del coordinatore d'impresa sociale, del coordinatore di nucleo, del dirigente e di altre figure professionali, ma non si sono trovati studi specifici sul coordinatore di servizio. Il rischio in cui si potrebbe incorrere, prescindendo dall'analisi della centralità del ruolo del coordinatore all'interno dei servizi, è **la non comprensione di quanto sia vitale investire risorse rispetto a questo profilo e di quanto investimenti di questo genere siano altamente redditizi dato che possono dare un forte impulso di miglioramento alla qualità dei servizi**. Infatti, la lettura dei sistemi organizzativi e l'analisi della legge effettuata dagli esperti, mette in luce il ruolo centrale del coordinatore nella gestione quotidiana del servizio e la sua importante responsabilità a livello organizzativo; se non ben supportato da competenze specifiche, il coordinatore di servizio rischia di mantenere il servizio ad un basso livello di qualità, nonostante gli sforzi fatti dal resto del sistema organizzativo per migliorarsi.

L'assenza di uno studio ha determinato anche l'assenza di una formazione specifica. L'attuale legge prevede, per la funzione di coordinatore di servizio, la laurea specialistica (salvaguardando le professionalità esistenti), ma i diversi piani di studi universitari non prevedono, ad oggi, nessuna competenza organizzativa; d'altro canto, le attuali organizzazioni avrebbero la necessità di coordinatori con conoscenze tecniche, ma soprattutto capaci di organizzare e coordinare il personale.

La formazione di base del coordinatore e il bisogno organizzativo, quindi, non coincidono affatto. Quasi tutti i coordinatori hanno una formazione tecnica (infermieri, psicologi, ecc...) o amministrativa, con competenze di base rispetto al carattere organizzativo: mancano quelle specialistiche, capaci di dare forte impulso al miglioramento. Risultano essere presenti competenze legate alla gestione di processi di lavoro quotidiani, come la gestione dei turni, la gestione di piani assistenziali e/o educativi, mentre mancano competenze metodologiche e specialistiche per valutare il servizio, costruire una politica del servizio o per le risorse umane.

Il gruppo di lavoro dell'attività 3 del progetto EQUAL ELAICOS, con i propri prodotti, prova a dare un contributo, sia alla singola organizzazione sia al sistema, per arginare tale anomalia fornendo ai coordinatori, alle organizzazioni ed al sistema Veneto strumenti flessibili e personalizzabili ed indicazioni di buone prassi per l'aggiornamento degli attuali coordinatori e per l'accertamento delle competenze nella fase di applicazione della legge 22/02.

Ulteriore merito ascrivibile al gruppo di lavoro dell'attività 3 è stata la decisione di non voler sviluppare strumenti qualsiasi, ma prodotti legati alle esigenze del territorio e soprattutto in grado di subire modifiche e/o sviluppi in base alle attuali e future necessità delle organizzazioni.

La valutazione al termine delle attività da parte del gruppo di valutazione e dalla direzione di progetto, **ha permesso di evidenziare che i prodotti realizzati conservano le caratteristiche previste dai membri del gruppo di lavoro in fase di progettazione e, se utilizzati nelle modalità previste, sono da considerarsi una risposta adeguata alle esigenze del sistema.**

I paragrafi seguenti analizzano in dettaglio le valutazioni conclusive dell'attività 3 e dei prodotti finali.

6.1.1. Riproducibilità

Le prime valutazioni avviate hanno verificato l'effettiva riproducibilità della metodologia e dei prodotti.

Per quei prodotti che non necessitano di essere definiti nuovamente, come la mappa delle attività e il dizionario delle competenze, l'attenzione è stata posta sulla riproducibilità metodologica, ossia su "come è stato recuperato il sapere".

L'utilizzo di un approccio bottom up, le interviste fatte ai top performer, la validazione dei contenuti fatta da un gruppo di controllo di coordinatori di servizio in attività è da ritenersi una metodologia efficace nel produrre una "fotografia" reale del sapere di una figura, funzione o ruolo professionale.

La partecipazione di coordinatori afferenti a diverse tipologie di servizio ha reso inoltre possibile ricostruire, al di là delle attività tipiche di ogni servizio, una analisi precisa delle competenze già consolidate, di quelle nuove e soprattutto dell'identità professionale del coordinatore di servizio.

La metodologia che il gruppo di lavoro dell'attività consegna, quindi, può considerarsi adeguata per la codifica del sapere professionale nel settore socio-sanitario, tenendo però presente che per essere riprodotta necessita di:

- A un mandato chiaro da un committente istituzionale. Sia nella fase delle interviste, sia nella fase di convalida, è necessaria la presenza costante della figura o funzione professionale sotto esame, cosa non sempre possibile anche per motivi di tempo. Una richiesta autorevole di un committente istituzionale potrebbe sicuramente facilitare tutto il processo;
- B ampi tempi di lavoro, in quanto la costruzione della mappa delle competenze viene effettuata da una analisi organizzativa individuale e non attraverso focus group;
- C un gruppo di controllo che analizzi i risultati delle interviste ed effettui una valutazione tecnica sul prodotto.

Per quanto riguarda la riproducibilità del percorso formativo, dopo una valutazione del materiale consegnato dagli esperti, si può affermare che esso può essere riprodotto da qualsiasi formatore competente in organizzazione e gestione risorse umane, in quanto il percorso ed i moduli sono costruiti dettagliatamente in ogni loro parte nel manuale del formatore; all'interno di questo documento infatti sono definiti :

- la struttura del percorso;
- le competenze obiettivo;
- il programma di ogni modulo;
- le dispense a supporto dell'attività di aula;
- i casi e gli esempi;
- gli strumenti per la valutazione della reazione e dell'apprendimento. Per alcuni moduli sono presenti strumenti per rilevare il trasferimento della competenza presso l'organizzazione di appartenenza.

La verifica di riproducibilità della metodologia e dei prodotti elaborati all'interno dell'attività 3 ha quindi avuto esito positivo.

6.1.2. Sostanzialità

Diversa è la questione della sostanzialità, cioè la capacità dei prodotti elaborati di incidere realmente sul bisogno.

Sicuramente è un ambito di valutazione molto complesso, poichè voler valutare gli esiti di una "azione", in qualsiasi campo lo si faccia, non è mai così immediato e facile da realizzare.

Tuttavia, alcune considerazioni possono essere fatte sia rispetto alla sostanzialità dei prodotti sul sistema regionale, sia rispetto ai beneficiari finali.

La predisposizione di un modello di formazione rivolto ai coordinatori di servizio, incentrato sullo sviluppo delle competenze organizzative e la gestione delle risorse umane, colma un bisogno rispetto sia alla nuova normativa regionale 2473/04, sia alla maggiore complessità delle organizzazioni attuali.

In effetti, al coordinatore è richiesto un aumento di competenza soprattutto sul versante organizzativo e le soluzioni elaborate dal gruppo di lavoro possono essere, senza dubbio, un utile strumento di supporto alla crescita professionale e in definitiva una risposta sostanziale al bisogno del sistema.

Diverse sono, invece, le considerazioni che si possono fare sulla sostanzialità dei prodotti rispetto ai beneficiari finali.

Quando si parla di valutazione di esiti formativi, la questione diventa molto più complessa: al di là delle difficoltà di misurazione, comunque superabili, l'esito formativo non dipende mai dal prodotto in sé (corso di formazione), ma da una serie di variabili, molto spesso non completamente controllabili.

Anche il gruppo di lavoro dell'attività 3 si è imbattuto in questa difficoltà e, pur in presenza di dati favorevoli, difficilmente si può affermare con assoluta certezza di aver inciso realmente sul bisogno.

Certamente le varie attività formative e quelle di diffusione dei risultati ci permettono di dire che l'impatto dei prodotti è stato buono ed è stato valutato positivamente da chi l'ha utilizzato, ma è ancora troppo presto per valutare l'esito realmente ottenuto.

Sono i fattori non appartenenti alle specifiche tecniche del percorso formativo che determinano l'efficacia dell'intervento effettuato e il gruppo tecnico segnala che i seguenti vincoli potrebbero avere un grosso impatto sull'esito e quindi sulla sostanzialità dei prodotti formativi:

- **cultura organizzativa:** ancora oggi, in alcuni enti, la parte organizzativa viene relegata in secondo piano rispetto a quella assistenziale / educativa / riabilitativa. È ancora, per così dire, un'area "fai da te", in cui si è inseriti senza una particolare formazione di base e con criteri che molte volte non corrispondono alle esigenze organizzative. Questa cultura certo non favorisce la spinta alla crescita professionale e soprattutto non favorisce l'applicazione delle nuove competenze acquisite nel e dal percorso formativo;
- **assenza di politiche e strumenti:** la cultura precedentemente descritta non permette alle organizzazioni di dotarsi di politiche e strumenti in grado di verificare l'effettiva efficacia degli investimenti formativi effettuati sulle

risorse umane. Sono spesso assenti sistemi di verifica rispetto alla trasferibilità, nella contesto reale, delle competenze acquisite nei percorsi formativi e del possibile miglioramento organizzativo;

- **scarse risorse:** molte organizzazioni, soprattutto quelle di piccole dimensioni, fanno fatica a dotarsi di una persona che segua il coordinamento: devono cercare di fare il meglio con quello che hanno a disposizione. Spesso accade, quindi, che una persona si “accoli” l’onere della gestione organizzativa senza successivamente avere il tempo e le risorse per portare avanti la propria crescita professionale. Quando poi il coordinatore predispone un proprio percorso di crescita, trova il più delle volte delle resistenze nell’applicare le nuove competenze; questi ostacoli possono causare la perdita dell’investimento fatto.

Le conclusioni che si possono trarre rispetto alla sostanzialità dei prodotti sono positive in quanto si è dimostrato che i prodotti formativi sperimentati hanno una buona potenzialità di incidenza sul fabbisogno formativo; tuttavia, va tenuto sempre presente che gli esiti finali dipendono dalla rimozione dei vincoli precedentemente esposti.

6.1.3. Sostenibilità

La verifica rispetto alla sostenibilità dei vari prodotti realizzati ha avuto un esito fortemente positivo.

Mappe e dizionario possono essere utilizzati come previsto da qualsiasi ente di formazione per costruire programmi di aggiornamento, da qualsiasi organizzazione secondo le proprie esigenze e da qualsiasi coordinatore per costruire la propria mappa delle attività di competenza e pianificare la propria crescita.

Tutti i prodotti realizzati sono inoltre utilizzabili a livello di sistema regionale per costruire strumenti e metodologie per l’accertamento delle competenze in possesso del coordinatore di servizio.

Ancor maggiore è la sostenibilità del prodotto “percorso di formazione”, in quanto esso presenta tutte le caratteristiche richieste nella fase di progettazione:

- è in forma modulare
- ogni modulo trasferisce competenze ben definite
- i contenuti dei vari moduli sono aderenti ai bisogni rilevati nel sistema.

La verifica in merito alla sostenibilità dei prodotti realizzati è stata positiva confermando il buon livello degli output del gruppo 3.

6.1.4. L'implementazione: i possibili sviluppi del Know how

Ricostruire il “sapere” relativo ad una figura professionale non ha come unico scopo la predisposizione di percorsi formativi o il trasferimento di competenze.

Il dizionario delle competenze, infatti, è il documento che descrive in maniera sistematica e completa la ricchezza professionale ed è in grado di supportare le organizzazioni, non solo nella dimensione formativa, ma anche in tutti i rapporti che nascono dall'interazione tra la figura professionale e l'organizzazione.

Il sapere aggregato sotto forma di dizionario, soprattutto se si predispongono politiche che prevedano l'implementazione di un sistema organizzativo basato sulle competenze, permette di intervenire partendo dall'inserimento di una persona all'interno del proprio organico fino al momento della sua uscita dall'organizzazione.

Il progetto EQUAL ELAICOS ha raccolto questo sapere recuperandolo dalle migliori risorse presenti sul territorio Veneto, con l'intento da una parte di provarne l'effettiva affidabilità, dall'altra di dare la possibilità alle organizzazioni, dopo un'azione di personalizzazione, di utilizzarlo in base ai propri bisogni organizzativi.

Il Dizionario, contenendo l'elenco dei processi, delle attività, degli output, delle competenze e dei relativi elementi di competenza, per le organizzazioni che erogano servizi può diventare il vero “capitale”, il patrimonio che, opportunamente “trattato”, può trasformarsi in strumento di selezione, di valutazione delle prestazioni, di valorizzazione ecc.

Si tratta infatti di un “sapere” impegnativo da ricostruire, ma nello stesso tempo molto duttile e utilissimo per tutte le esigenze organizzative nell'ambito della gestione delle risorse umane.

Anche se non verificato all'interno della sperimentazione di EQUAL ELAICOS, il dizionario delle competenze è già stato collaudato in altri contesti per numerose e svariate situazioni come:

- **Analisi del fabbisogno formativo:** ricostruzione ponderata della mappa del fabbisogno di competenza per l'esercizio dei processi lavorativi;
- **Analisi dell'offerta formativa:** la comparazione tra l'offerta e fabbisogno di competenza;
- **Costruzione del percorso formativo:** la predisposizione di percorsi formativi e di programmi in dettaglio con relativi contenuti;
- **Bilanci di competenza ex ante:** valutazione del gap tra competenza posseduta rispetto alla competenza attesa;
- **Bilanci di competenza ex post:** valutazione del miglioramento ottenuto dopo la formazione;
- **Bilanci di competenza a supporto del sistema di valorizzazione:** valutazione delle prestazioni per la gestione del sistema premiante;

- **Definizione del profilo professionale in entrata:** costruzione dell'identikit del candidato ideale da utilizzare durante la fase di selezione del personale;
- **Definizione delle aree critiche:** valutazione in dettaglio del sistema di trasferimento delle informazioni, dei rapporti con le altre figure professionali, delle aree di inefficienza.

Oltre agli sviluppi descritti, sono possibili ulteriori estensioni del dizionario nel momento in cui si passa dal piano individuale a quello organizzativo.

In effetti, le estensioni presentate prendono in esame la crescita professionale o il rapporto con l'organizzazione, ma l'approdo naturale del dizionario, il suo fine ultimo, è quello di essere inserito in un sistema più ampio, come all'interno del sistema qualità dell'organizzazione.

Partendo dalle attività, si può effettuare un'analisi precisa e arrivare alla codifica delle varie fasi di lavoro necessarie per la realizzazione dell'attività stessa e ottenere lo standard di processo, oppure codificando e definendo le specifiche di qualità dell'output ottenere lo standard di prodotto.

Questo ulteriore sviluppo è proprio di ogni organizzazione e dipende dalla qualità che questa intende erogare. Tale sviluppo è talmente specifico che nemmeno i precisi requisiti regionali previsti dalla 2473/04 sono in grado di sottoporlo ad esame: **è la qualità propria di ogni organizzazione.**

Il dizionario non è quindi uno strumento estraneo, ma può essere, in presenza di una organizzazione che già ha sviluppato un sistema di garanzia della qualità, ampiamente inglobato e portato all'interno di una logica di gestione della qualità complessiva.

Il pregio maggiore del dizionario è quello di essere comunque strumento utile in organizzative in cui le logiche gestionali sono molto diverse tra loro.

6.1.5. Funzionalità e praticabilità di un sistema flessibile di crescita professionale

Si può affermare con certezza che, oggi, il sistema regionale possiede un modello completo e flessibile per la crescita professionale del coordinatore di servizi sociosanitari.

L'attività svolta dal gruppo non si è centrata solamente sul definire un percorso formativo, ma ha assicurato un set di strumenti di supporto che permettono di effettuare una pianificazione personalizzata del percorso di crescita professionale dei coordinatori di servizio.

Sono presenti infatti al termine del progetto:

- il profilo del coordinatore, che permette di ricostruire l'identità, la mappa delle attività all'interno della propria organizzazione e il fabbisogno di competenza;

- uno strumento per effettuare una comparazione tra il fabbisogno formativo personale e le proposte formative esterne (strumento elaborato all'interno dell'attività 3 e 8 del progetto EQUAL ELAICOS);
- un sistema modulare in cui ogni modulo trasferisce competenze specifiche;
- un sistema di verifica del gradimento, dell'apprendimento e per alcuni moduli di trasferimento delle competenze presso la propria organizzazione.

Gli ulteriori strumenti necessari per la crescita professionale sono costruibili partendo dal dizionario, come già esposto nel paragrafo precedente, a seconda delle logiche organizzative e dei bisogni interni.

In effetti, quando si parla di crescita di una figura professionale non si può pensare ad un unico strumento (la formazione), ma ad una serie di strumenti che possono essere predisposti e realizzati partendo dal "sapere codificato", cioè il dizionario delle competenze.

Il sistema di crescita professionale elaborato da EQUAL ELAICOS, quindi, presenta una serie di strumenti generali già elaborati, utili per effettuare la pianificazione di base, mentre la personalizzazione viene lasciata alle logiche delle singole organizzazioni.

La possibilità di personalizzare gli strumenti a seconda delle proprie esigenze non è una prerogativa delle organizzazioni che hanno sviluppato un know how specifico, in quanto il percorso formativo attivato abilita all'uso degli strumenti e delle logiche per l'intero personale e quindi permette una azione di personalizzazione totale degli strumenti.

6.1.6. Soluzioni per l'applicazione della L.R. 22/02 e del regolamento attuativo 2473/04 del requisito relativo al coordinatore di servizio

La richiesta di elaborare ipotesi di soluzioni per l'applicazione della legge 22/02 non ha lasciato indifferente il gruppo di lavoro, anzi data la complessità del tema molte sono state le riflessioni fatte.

L'assenza di un mandato preciso comunque, ha fatto sì che le riflessioni fatte siano ancor oggi sotto forma di "idea progetto" piuttosto che veri e propri strumenti applicabili.

Al di là del fatto che il problema dell'accertamento del requisito " .. L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all'interno del Tale funzione può essere svolta da uno degli operatori se in possesso del titolo di laurea specialistica in area psico-pedagogica, salvaguardando le situazioni esistenti...." può essere risolto attraverso modalità formali (verifica di un curriculum o attestazioni varie), il fatto dei titoli non risolve la questione della crescita professionale e di conseguenza del miglioramento della qualità dei servizi.

La questione è tra l'altro molto complessa in quanto, ammesso che si richieda l'attestazione di un percorso di crescita professionale, rimane sempre il problema di come si accerta il reale possesso delle competenze richieste al coordinatore.

Comunque ogni organizzazione secondo il DGR 2473/04 è tenuta ad effettuare la formazione continua e questo naturalmente non vale solo per il personale operativo, ma anche per le figure di coordinamento.

È chiaro, quindi, che si può discutere su tutti questi vincoli, ma al termine anche il coordinatore dovrà effettuare la sua formazione continua e il "pacchetto ELAICOS" potrebbe essere un ottimo strumento per la sua crescita.

Il sistema di aggiornamento costruito, basato sul dizionario delle competenze come proposto e sperimentato da EQUAL ELIACOS, potrebbe essere utilizzato come strumento per la crescita professionale degli attuali coordinatori.

La sua funzionalità sta nel fatto che risponde alle esigenze sia di coordinatori con grande esperienza, sia di coordinatori con poca esperienza, sia di coloro che vogliono prepararsi ad essere coordinatore.

La metodologia elaborata da EQUAL ELIACOS, infatti, prevede la possibilità di accertare le competenze già possedute, ma anche di trasferirle ex-novo attraverso un percorso.

La metodologia dà modo di non utilizzare solo la formazione come strumento di trasferimento delle competenze ma di riconoscere il benchmarking con i colleghi o la consulenza e altre forme di trasferimento che l'organizzazione tende a promuovere.

Una forma da studiare è quella del *libretto formativo* riconosciuto dal sistema, che riepiloga le competenze possedute e accertate; questo potrebbe risolvere il problema dell'accertamento del requisito previsto dalla legge.

L'ipotesi, quindi, è di non creare sistemi di ispezione che appesantiscano ancor di più il sistema delle verifiche, ma di innescare un processo di crescita professionale non voluto dal sistema ma volontario, in cui ci siano gli spazi per scelte personalizzate di aggiornamento sulla base dei reali bisogni e delle risorse.

6.2. Le questioni aperte

La chiusura del progetto non è la chiusura definitiva delle attività, dell'utilizzo dei prodotti, dell'oblio delle questioni aperte.

Per i prodotti e per tutto ciò che è stato elaborato all'interno delle attività del gruppo 3 di EQUAL ELAICOS questa ipotesi non solo dovrebbe essere evitata, ma addirittura scongiurata.

Mai come in questo caso, lasciare che la questione del coordinatore di servizi socio-sanitari si incammini verso il proprio destino, potrebbe essere estremamente rischioso visto i riflessi che ciò potrebbe avere sulle organizzazioni.

Fermarsi ad una lettura di attività e processi di competenza del coordinatore è sufficiente per ottenere un buon prodotto, ma non per rispondere alle esigenze delle organizzazioni che richiedono di comprendere l'identità, la visione strategica dell'azione di coordinamento.

Chiudere il progetto quindi con una lettura superficiale, sicuramente sarebbe stato sufficiente per il sistema, ma non per il coordinatore di servizio, non per le organizzazioni non per evitare un ritorno nell'oscurità dei meandri organizzativi.

Il coordinamento di un servizio, per quanto piccola possa essere l'organizzazione, non va mai sottovalutato, perché la sua azione incide in modo consistente sulla qualità del servizio intesa come efficacia nella risposta ai bisogni, come efficienza nella gestione delle risorse, come ottenimento di un benessere generale.

È naturale che in un sistema che sta profondamente cambiando, le questioni aperte siano molteplici, ma quella del coordinatore sembra essere uno dei nodi centrali da non dimenticare.

Dalla valutazione effettuata nei vari gruppi attivati, si possono ricavare alcuni spazi di riflessione di carattere generale su cui innescare ulteriori approfondimenti oltre a quelle già segnalati.

Rimane aperta, oltre all'accertamento delle competenze, della crescita professionale e dell'identità ancora non troppo chiara, una questione di estrema importanza per le sorti del coordinatore di servizio: il non riconoscimento del *saper organizzare* come competenza necessaria al ruolo (si dà maggior peso alla parte tecnica anche perché attualmente i coordinatori sono dei tecnici con esperienza). La grande differenza di attività e di ruoli risponde senza dubbio ai diversi bisogni delle organizzazioni, ma si deve mettere in evidenza che molto spesso questo è dovuto alla non chiarezza del ruolo del coordinatore all'interno delle organizzazioni.

Tutto ciò si traduce in assenza di un mandato chiaro, in uno scarso riconoscimento da parte dei colleghi, in assenza di ore a disposizione per l'azione di coordinamento.

Il fatto che il suo percorso non sia specialistico, ma segua vie diverse per arrivare al coordinamento, porta ad una equazione distruttiva per il sistema dei servizi sociosanitari: **un bravo operatore deve essere per forza un buon organizzatore.** È un problema di risorse, è un problema di cultura che si riflette in modo ampio sulla qualità del servizio.

Il tema che sembra non essere totalmente districato è proprio questa unione tra risorse e cultura della qualità della dirigenza.

Qualsiasi figura di coordinamento e/o di direzione ha bisogno, per effettuare una azione efficace, di possedere un bagaglio di competenze tecniche e metodologiche che non sono innate ma vanno apprese e sviluppate nel tempo a seconda della complessità organizzativa.

Ed è proprio su questo punto che il sistema mostra i suoi limiti; figure come il coordinatore sono mantenute nella morsa della quotidianità, nell'impossibilità di definire strategie di appartenenza, responsabilizzazione e innovazione come l'identità richiederebbe.

Il passaggio non è facile, ma deve essere voluto da tutto il sistema e, soprattutto, da ogni organizzazione.

Gli strumenti ci sono...ora ad ognuno la scelta di come affrontare questa sfida.