

Il coordinatore dei servizi sociosanitari: l'esperienza di ELAICOS, identità, attività e prospettive

Progetto Equal

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

cod. 078 VEN 012

A handwritten signature in black ink, consisting of the lowercase letters 'clep' in a cursive, stylized font.

Introduzione

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

Paolo Pedron

psicologo-psicoterapeuta si occupa dello sviluppo professionale delle persone, delle organizzazioni e il miglioramento della qualità inteso come benessere organizzativo e umano.

Attualmente è impegnato nella costruzione di sistemi di gestione della qualità più aderenti ai bisogni del settore sociosanitario e nella definizione di metodologie per l'inserimento al lavoro delle persone svantaggiate.

Nel progetto EQUAL ELAICOS ha ricoperto l'incarico di Project Manager.

Socio e Fondatore di SATEF VENETO s.r.l. società di consulenza organizzativa e per la gestione delle risorse umane.

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.

Il settore in cui opera è in prevalenza quello socio-sanitario per il quale ha sviluppato metodologie e strumenti in risposta ai bisogni organizzativi rilevati.

Socia di SATEF VENETO s.r.l. società di consulenza organizzativa e per la gestione delle risorse umane.

Introduzione

INDICE

Introduzione.....	7
Cap. 1 - Complessità naturali e complessità artificiali.....	13
Cap. 2 - Un settore particolare	21
2.1 - La foto in bianco e nero	21
2.2 - Scarsa capacità contrattuale del cliente	23
2.3 - Dipendenza dell'esito dal sistema	25
2.4 - L'incidenza del rapporto umano nel determinare la qualità del servizio	27
2.5 - La dipendenza della qualità del servizio dal sistema organizzativo	28
Cap. 3 - La LR 22/02 e D.G.R. 2473/04.....	31
Cap. 4 - Lettura e analisi del coordinatore di servizio.....	43
4.1 - Le dimensioni d'indagine	43
4.1.1 - I° dimensione di analisi: processi e le attività	44
4.1.2 - II° dimensione di analisi: le competenze.....	49
4.1.3 - III° Dimensione di analisi: intelligenza e personalità.....	54
4.1.4 - IV° Dimensione di analisi: crescita professionale	58
Cap. 5 - Il coordinatore di servizio: processi e attività	64
5.1 - I processi e la mappa delle attività di competenza	64
5.2 - Il coordinatore e i processi critici	74
5.2.1 - Presa in carico	74
5.2.2 - La qualità organizzativa	84
5.2.3 - Gestione risorse umane	90
5.2.3.1 - Le "urgenze"	92
5.2.3.2 - La mappa delle attività del responsabile delle risorse umane	96
5.2.3.3 - Alcune possibili politiche per le risorse umane	100
Cap. 6 - Il sistema delle competenze a supporto del ruolo professionale.....	106
6.1 - Le competenze tecnico professionali	108
6.2 - Le competenze metodologiche	113

Introduzione

6.3 - Le core competence	114
6.4 - Il centro del centro: l'identità professionale	117
Cap. 7 - Il coordinatore di servizio: personalità e intelligenza	121
7.1 - Le caratteristiche cognitive	121
7.2 - Le caratteristiche della personalità	123
Cap. 8 - Il "core" organizzativo	133
8.1 - Alla ricerca del benessere	134
8.2 - Alla ricerca dell'esisto	137
Cap. 9 - Il coordinatore e la crescita professionale	145
9.1 - Gli intrecci	145
9.2 - La crescita professionale	150
9.3 - Le questioni aperte	153
Cap. 10 - Le conclusioni	156
Bibliografia	160
Allegato 1	162

" .. domani è un altro giorno..".
Rossella O'Hara - Via col Vento

INTRODUZIONE

Quando l'uomo all'inizio guardò le stelle probabilmente contemplò la loro bellezza, ma non capì.

Costruì, molto tempo dopo, strumenti che gli permisero di andare oltre a quello che riusciva a vedere con i propri occhi e osservò che alcune stelle erano in realtà pianeti, satelliti, comete; oltre a quella bellezza, comprese che era presente una diversità e che tutto non funzionava per caso, ma secondo precise leggi.

Poi inventò strumenti più complicati, capaci d'andare oltre alla diversità, capaci di svelare la complessità dell'universo e le galassie; strumenti in grado di confermare le leggi, di avvicinare l'uomo alla comprensione, ma anche utili a far comprendere i limiti della nostra conoscenza.

Ci siamo chiesti molte volte come riuscire a rappresentare la complessità del tema che andremo a trattare, come far comprendere in poche pagine quanto è vasta l'area d'analisi e quanto può essere complicato avvicinarsi al mondo delle organizzazioni e delle persone che vi lavorano.

Solo la metafora dell'universo c'è sembrata in grado di fotografare un fenomeno complesso, in movimento, come quello organizzativo, un fenomeno particolare in cui interessi, forze, a volte contrapposte, devono trovare un compromesso, un loro modo di co-esistere. La ricerca dei giusti equilibri risulta quindi elemento indispensabile affinché il sistema organizzativo non collassi su se stesso e nello stesso tempo riesca a continuare il percorso nella strada tracciata dalla mission. Chi conosce le organizzazioni sa benissimo quanto questo lavoro di negoziazione tra le forze in campo sia difficile ed impegnativo tanto che spesso si ha la sensazione di una corsa senza fine: più affiniamo gli strumenti per leggere la complessità organizzative e più la gestione delle stesse diviene macchinosa.

Per loro natura le organizzazioni sono in movimento, crescono, cambiano, si ammalano e tentare di fermarle, o peggio non considerarle nella loro complessità, diventa rischioso soprattutto in quei servizi che per mission sono chiamati ad aiutare le persone in difficoltà: il rischio di insuccesso in un'organizzazione socio-sanitaria infatti, deve essere ben ponderato perché oltre a coinvolgere l'organizzazione stessa, mette a rischio il benessere dell'utente/cliente. L'unico

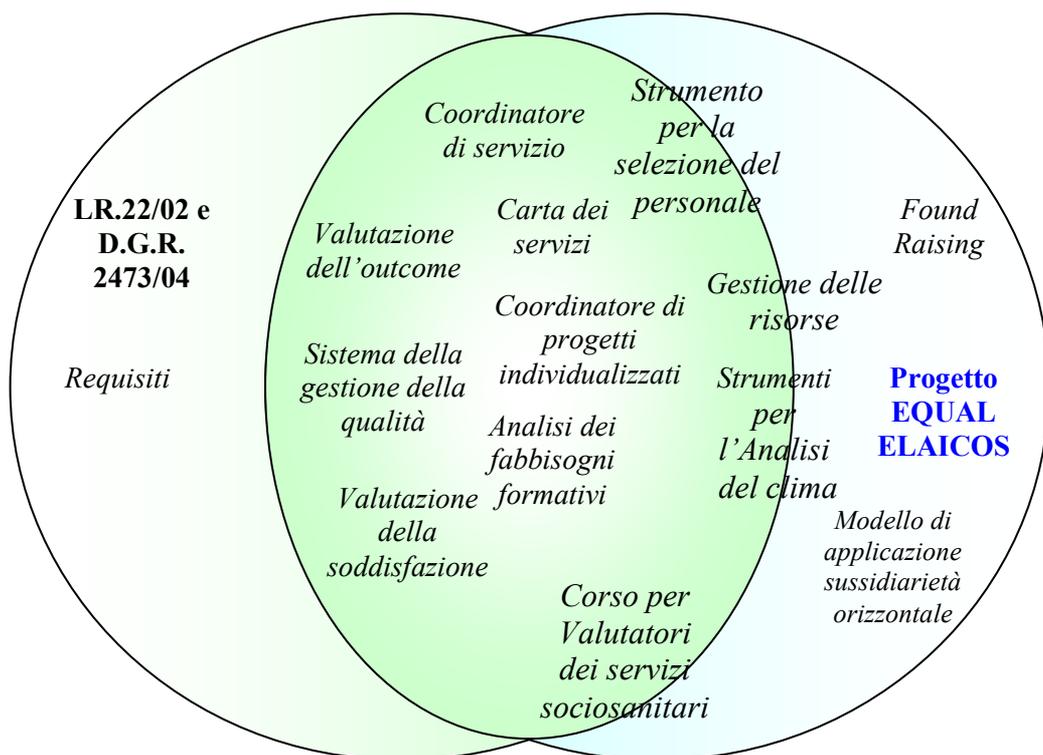
possibile approccio alla complessità organizzativa di questa tipologia di servizi quindi, deve essere governarne il movimento, promuovere l'innovazione, mantenere forte l'identità e non impedire l'evoluzione organizzativa.

Della complessità insita nei servizi sociali e sociosanitari, si è occupato ampiamente il progetto EQUAL ELAICOS, il quale nei suoi tre anni di attività ha realizzato una serie di studi e di prodotti utili allo sviluppo delle organizzazioni. La durata triennale del progetto è servita non solo per l'ideazione della gran mole di strumenti da inserire (vedi fig. 1), ma soprattutto, per mettere il sistema nelle condizioni di cominciare il processo di assimilazione delle logiche organizzative e delle metodologie sottostanti agli strumenti stessi.

Al termine dei lavori, l'universo dei prodotti realizzati è risultato talmente ampio che se un'organizzazione decidesse di introdurli tutti, probabilmente un quinquennio di lavoro non sarebbe sufficiente.

Il tempo organizzativo, infatti, non è mai il tempo che conosciamo, quello dell'orologio, ma è un tempo che deve tener presente molti fattori: il periodo necessario di assimilazione del cambiamento, la necessità di mantenere inalterata la funzionalità del servizio, la gestione delle emergenze quotidiane e altre variabili .

Figura 1



Il tempo e le emergenze sono due elementi critici degli attuali e futuri sistemi organizzativi: il primo non è mai sufficiente il secondo si presenta sempre in abbondanza.

Qualsiasi dirigente posto di fronte ai prodotti realizzati da ELAICOS farebbe presente “ .. Come posso introdurre nuove soluzioni organizzative, nuove metodologie, quando sono preso dalle emergenze quotidiane, quando passo gran parte della giornata a redimere conflitti, a sostituire personale ecc?..”.

È proprio questo il punto centrale: come far coesistere innovazione e funzionalità quotidiana del servizio. Tale problematica è ancora lontana da soluzioni standardizzate, mancano ancora modelli e ipotesi di lavoro su cui confrontarsi.

L'EQUAL ELAICOS ha individuato tre nodi centrali, certo non capaci di annullare o di attaccare completamente il problema ma in grado in ogni caso, d'essere possibili cardini su cui tentare di realizzare una convivenza tra innovazione e funzionalità quotidiana.

Il primo potrebbe essere così definito “prodotti che servono alle organizzazioni”.

I “prodotti” sono stati realizzati attraverso una stretta collaborazione tra il personale del settore ed i consulenti arrivando così, come un sarto che realizza per il proprio cliente un vestito su misura, a strumenti effettivamente tarati sulla realtà dei soggetti che li dovranno utilizzare.

A tale proposito va evidenziata la giuntura logico-temporale tra progetto ELAICOS ed i lavori di attuazione della L.R. n. 22/02 “Autorizzazione e accreditamento delle strutture sanitarie, socio-sanitarie e sociali”: a livello temporale il progetto è stato approvato nello stesso anno della legge e si conclude con l'uscita di:

- D.G.R. del Veneto n. 2473/04, contenente l'approvazione degli standard relativi all'autorizzazione all'esercizio e all'accreditamento dei servizi sociali, di alcuni servizi socio-sanitari e unità di offerta non soggette all'autorizzazione all'esercizio
- D.G.R. del Veneto n. 2501/04, contenente le modalità di attuazione della L.R. n. 22/02 e il manuale delle procedure per l'autorizzazione e l'accreditamento.

La fig. 1 rappresenta proprio questo ampio intreccio esistente tra la legge 22 e il progetto EQUAL ELAICOS; come si può notare nell'intersezione tra i due insiemi compaiono quelle attività riconducibili direttamente ai requisiti regionali, mentre ai margini si trovano le attività del progetto collegate indirettamente ai requisiti della legge.

Si può inoltre constatare che ben undici delle tredici attività sono direttamente legate alla legge 22, le restanti attività (due) invece sono state predisposte in risposta alla necessità di coerenza con la programmazione europea di EQUAL.

Oltre al forte rapporto con i bisogni del sistema, l'altro grande legame di EQUAL ELAICOS è stato, non a caso, con i sistemi organizzativi. Infatti la Rete ELAICOS nasce proprio allo scopo di migliorare le organizzazioni, le metodologie e gli strumenti. Non era possibile, in un periodo di grande cambiamento organizzativo, dimenticare la mission per la quale enti pubblici, del privato sociale e altri soggetti anni prima (1999) avevano deciso di aggregarsi.

Le ipotesi di lavoro su questo versante, sono andate tutte verso il **miglioramento delle competenze della dirigenza** ponendo particolare attenzione sulla figura del coordinatore di servizio, quella più presente nell'attuale sistema servizi.

Il secondo nodo di ELAICOS è la creazione di strumenti in grado di affinare le capacità di lettura e di gestione delle organizzazioni e l'aumento delle competenze della dirigenza.

Non di minore importanza è la riflessione effettuata sulla dirigenza e in particolare sul coordinatore di servizio, non solo per quanto riguarda le attività e le competenze, ma soprattutto rispetto all'identità e al ruolo che dovrebbe ricoprire all'interno delle organizzazioni.

Attualmente si tratta di un ruolo soffocato dalla quotidianità che, negli ultimi periodi, ha perso la programmazione strategica, messa quasi sempre da parte di fronte alle richieste repentine del sistema organizzativo.

Il terzo cardine su cui si è impostata una forte riflessione, è stato proprio cercare di **ri-portare la dirigenza a lavorare sul versante strategico**, a ri-progettare le organizzazioni. Questo processo è in grado, infatti, di dare maggiore efficienza al sistema, ma soprattutto permette approcci sistemici a problematiche quotidiane.

La difficoltà maggiore sta nell'identificare la figura professionale responsabile della pianificazione, in un panorama nominativo che ci enuncia tale funzione a volte come direttore, a volte come presidente e a volte proprio come coordinatore di servizio.

Strumenti personalizzati sui bisogni del settore, maggiori competenze alla dirigenza e riformulazione dell'identità professionale, sono tutti elementi che, secondo ELAICOS, costituiscono la giusta formula per cominciare a far "coabitare" l'innovazione con la funzionalità quotidiana.

Questo libro riassume tutte le fasi delle attività dell'EQUAL ELAICOS e spera per quanto possibile, di poter "trasgredire" le tradizionali impostazioni per fornire prospettive innovative.

Certo, il termine trasgressione non è molto utilizzato nei libri che parlano di organizzazione, d'identità professionale ma, visto nel suo senso etimologico, *trans-gredi* ossia "andare oltre", ci invita a superare un certo conformismo organizzativo, certe impostazioni tradizionali a favore di filosofie capaci di mettere in crisi vecchi equilibri.

Recuperare la trasgressione in ambito organizzativo, nella sua accezione più positiva, ci permette di recuperare il senso del nuovo, del cambiamento, della sperimentazione, del movimento come mezzo per ottenere nuova conoscenza.

Allora diventa più chiaro anche il fine ultimo di questo libro: “andare oltre” la logica dei progetti che, per quanto realizzano, per quanto producano, poche volte riescono a tradurre i loro contenuti; “andare oltre” EQUAL ELAICOS per considerare la chiusura delle attività come un’apertura verso la fase di diffusione; “andare oltre” i prodotti realizzati, che in questo libro trovano un’ideale collocazione e una riproducibilità proprio nella figura che li dovrebbe successivamente (e maggiormente) applicare; “andare oltre” le attuali logiche lavorative per cercare di ricordare il senso più profondo del lavoro; “andare oltre” il luogo comune che le organizzazioni sono solo fonte di guai e ridare alla dirigenza il ruolo di alto profilo di *ricercatori di benessere*.

Infine questo libro, vorrebbe e non vuole, “andare oltre” tutti coloro che pensano che le organizzazioni non possono essere migliorate, ma qui l’impresa diventa veramente dura.

CAP. 1 COMPLESSITÀ NATURALI E COMPLESSITÀ ARTIFICIALI

Forse ce lo siamo ripetuti troppe volte. Forse ci piacerebbe pensare che è solo suggestione, ma la realtà è proprio quella che ci troviamo di fronte tutti i giorni: i sistemi e le organizzazioni sono sempre più complessi.

Tutto è diventato più complesso e non occorre essere grandi analisti per comprenderlo. Tutto succede sotto i nostri occhi, a volte con passaggi formali (leggi, regolamenti), a volte attraverso la tecnologia. Un esempio, a proposito di innovazione tecnologica è la posta elettronica: è illuminante quanto questa “relativa novità”, ci abbia semplificato la vita lavorativa e nello stesso tempo l’abbia complicata: abbiamo ridotto l’uso del fax, le telefonate, abbiamo velocizzato tempi di conoscenza dell’informazione ottenendo quindi, innumerevoli vantaggi. Se però pensiamo a cosa comporta questo nella pratica lavorativa quotidiana ci accorgiamo per esempio che, avere l’informazione in tempi reali, ci costringe anche a produrre in tempo reale. Infatti, chi sta dall’altra parte sa che il messaggio è stato ricevuto ed attende una risposta; così lentamente tutto si complica ed ecco che la tecnologia comincia a piacerci un po’ meno.

Ma perché iniziare dalla complessità? Quale ruolo ha nelle riflessioni che faremo sul coordinatore di servizio?

Senza dubbio cercare di riflettere sulla complessità che viviamo nella vita lavorativa quotidiana, su cosa sta cambiando, è un modo per recuperare i bisogni del sistema e delle organizzazioni attuali. La complessità ci porterà, nel nostro caso, a riflettere su alcuni “snodi organizzativi”, sulle criticità e potenzialità delle organizzazioni e ad individuare una figura professionale (tenuta oggi “poco” in considerazione) che, secondo le ipotesi sviluppate nei prossimi capitoli, è essenziale sia per il funzionamento attuale, sia per il futuro dei servizi sanitari e sociosanitari.

Si tratta quindi di un cardine dunque importante in un sistema che si prepara al cambiamento.

Certo è che, per il terzo settore storicamente rivolto ai bisogni dell’utente, poco abituato a grossi cambiamenti organizzativi, le nuove spinte sembrano mettere in crisi modelli e prassi ormai consolidati.

Il settore è stato caratterizzato da un “quasi immobilismo organizzativo” in cui i cambiamenti sono per lo più stati realizzati a seguito all’emanazione di leggi, regolamenti, norme, cui bisognava uniformarsi: le leggi sulla sicurezza, la certificazione HACCP, le leggi sulla privacy, le ultime in ordine d’apparizione, hanno obbligato le organizzazioni a realizzare notevoli cambiamenti al loro interno attraverso passaggi non certo “indolori”.

Lascerà sicuramente traccia la L.R. 22/02 e il D.G.R. 2473/04 che richiedono al sistema sociosanitario una svolta sostanziale non solo formale: anche alla

“cenerentola” del sistema, oggi, è richiesto uno sforzo di miglioramento strutturale, organizzativo e tecnologico.

La legge introduce una serie di requisiti, (ripresi nei capitoli successivi), oggi vissuti giustamente con molta apprensione, che dovrebbero introdurre nel sistema dei servizi alcuni accorgimenti, strutturali e non, in grado di predisporre le organizzazioni ad una gestione più attenta e maggiormente vicina ai bisogni di tutti i propri clienti interni ed esterni.

Soprattutto introduce il principio “... il cittadino è libero di scegliere dove e da chi farsi assistere”, che in questo settore è una novità assoluta e va a trasformare il “mercato chiuso” del socio-assistenziale e socio-sanitario in un “quasi mercato”: un sistema che prevede la possibilità di scelta del servizio a cui “appoggiarsi”, porta con sé un forte elemento potenzialmente de-strutturante che probabilmente andrà a togliere o mettere in crisi certezze fino ad oggi intoccabili.

Non ci dobbiamo certo aspettare, per fortuna, grandi stravolgimenti, ma senza dubbio qualcosa già è in atto, qualcosa sta già cambiando. I più attenti stanno intuendo che la questione in gioco non sarà certo l’ottenimento dell’autorizzazione e poi dell’accreditamento, non è in gioco la sopravvivenza dell’ente, ma piuttosto la possibilità di mantenere il proprio “peso”, cioè l’attuale collocazione nel sistema servizi.

Ciò che una volta era assicurato, nel prossimo futuro sarà garantito solo dalla fidelizzazione del proprio sistema cliente, ottenibile tramite il continuo soddisfacimento dei bisogni dello stesso. Ai servizi è richiesta dinamicità e flessibilità al fine di potersi evolvere costantemente in linea con le aspettative ed i bisogni del cliente.

Premessa indispensabile per procedere su questa strada, dovrà essere l’acquisizione di una cultura organizzativa, intesa come insieme di valori, di strategie, di stili comportamentali, di fatto profondamente rivoluzionari rispetto alle tradizionali impostazioni.

La questione non è di poco conto perchè parlando dei servizi sociosanitari non dobbiamo dimenticare che sono coinvolti migliaia di servizi, di persone, d’utenti e di familiari.

Essere la “cenerentola” del sistema non significa avere meno importanza, basti pensare che in certi territori la struttura che eroga servizi alla persona è la maggiore fonte d’occupazione per il territorio stesso.

La questione quindi è molto complessa. Le possibili evoluzioni del settore socio-sanitario infatti hanno risvolti anche sull’occupazione e pertanto pongono, non solo una questione gestionale organizzativa, legata unicamente all’ente erogatore del servizio, ma anche **di politica territoriale**, in cui sono coinvolti altri attori, come ad esempio l’ente locale.

Ci sono degli aspetti, introdotti dalla legge, che sono ancor oggi molto nebulosi e di difficile comprensione soprattutto per quelle che potrebbero essere le possibili evoluzioni.

Le legge, per esempio, dà ai Comuni l'onere di seguire l'autorizzazione all'esercizio di alcune tipologie di servizi. Ma che cosa succederebbe se per motivi strutturali o di altro genere, il comune non potesse autorizzare un proprio servizio? Lascerebbe il proprio territorio sguarnito? Come reagirebbero i cittadini all'evenienza di rimanere disoccupati? Si aprirebbe nei piani di zona l'opportunità, ad altri soggetti, di inserirsi in questo "quasi mercato"? E per quanto il settore profit potrà rimanere fuori dal mercato?

Scenari possibili che forse rimarranno solo sulla carta. Forse.

Orizzonti difficili da comprendere, risvolti troppo offuscati per poter fare previsioni come ad esempio la reazione dei servizi e della Direzione rispetto a questa nuova prospettiva organizzativa ed alle sue ricadute sulla quotidianità.

Ad oggi, pochi servizi, per esempio, adottano un vero e proprio piano programmatico che preveda i risultati da ottenere nell'anno, le risorse associate e il sistema di verifica. Molti servizi, non programmano, ad eccezione di questioni di vitale importanza come il personale, il budget preventivo, lavori di ristrutturazione ecc. Ma dal prossimo futuro, questo sarà un requisito per poter diventare "fornitore di servizi" della Regione Veneto.

Parlando con il Direttore di un servizio, circa la questione della programmazione, mi è stato detto che : " ... *programmare è pericoloso, in quanto tutti possono verificare prima, dove decido di investire le risorse e in seguito tutti, possono valutare le mie capacità di programmazione e di ottenere i risultati. Chi ti seguirebbe il secondo anno? Chi seguirebbe uno che promette e non ti mette in condizione di realizzare i risultati?*."

Ma chi me lo fa fare? Organizzare significa togliere spazi di discrezionalità anche nel prendere decisioni, nel definire le strategie ... significa togliere la possibilità di ... ma forse è meglio non andare oltre"

Certo si può aggirare l'ostacolo e possedere formalmente il requisito scrivendo una piccola storia, come se fosse una programmazione, tenendola "poco esposta" e ottenere l'autorizzazione e l'accreditamento.

Conviene? Forse sì o forse no, ognuno dia la propria risposta.

E allora in questo aumento della complessità organizzativa, in questo momento di scarsa chiarezza del sistema, si potrebbe pensare che gli unici a rimanere fuori dai giochi siano gli operatori, visto che secondo alcune filosofie di pensiero, hanno "già dato".

Tutto vero, ma fino ad un certo punto.

Se il cittadino è libero di scegliere, può cambiare organizzazione, può affidare ad altri il proprio bisogno di assistenza. Quanto allora gli operatori del settore si possono permettere di rimanere al di fuori di questa richiesta di cambiamento?

Probabilmente neanche un minuto, visto che l'uscita di qualche utente/cliente si riflette direttamente sulle "quote" del personale. Non è possibile, infatti, pensare di mantenere del personale superiore al numero previsto, poiché sarebbe un costo troppo elevato da sostenere.

E allora, anche gli operatori dovranno stare molto attenti a come erogano il servizio, perché bassi livelli di qualità potrebbero ricadere immediatamente su di loro e sulla loro permanenza nella struttura.

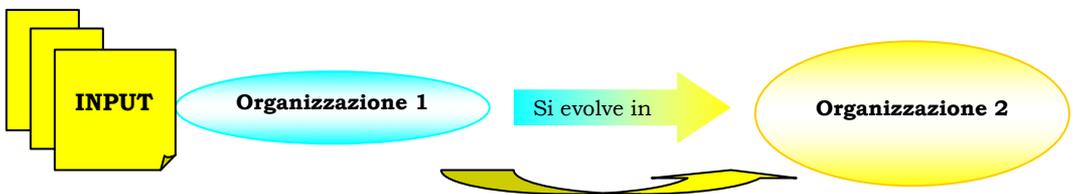
È difficile comunque comprendere quali saranno gli scenari futuri, prevedere cosa accadrà, ma la cosa sicura è che, se veramente oggi si vuole predisporre una organizzazione al passo con i tempi, che risponda ai bisogni reali degli utenti/clienti, è necessario predisporre ad incontrare la complessità delle organizzazioni attuali.

E allora ci si accorge che la complessità, di cui stiamo discutendo, è insita nel miglioramento. Nel momento in cui si vuole offrire un servizio migliore, più vicino ai bisogni, è naturale affrontare situazioni nuove, avere dei momenti di incertezza organizzativa, dei contraccolpi: questa è la "complessità naturale".

Tuttavia bisogna tener presente che esiste un alter ego, una "complessità artificiale", una complessità auto-prodotta dai sistemi: quando un ente si fossilizza in un immobilismo organizzativo, accade che, in risposta ad una legge o ad un bisogno, pur di non mettere in discussione pratiche e situazioni consolidate, crea una sovrastruttura di apparenza che a sua volta genera un aumento di lavoro sul versante organizzativo senza che questo produca benefici reali.

La fig. 2 e la fig. 3 chiariscono questo concetto.

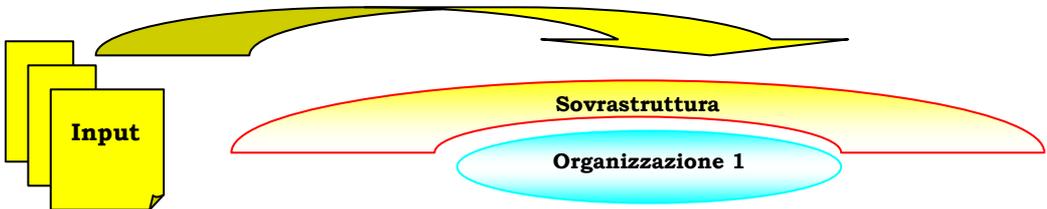
Figura 2 Complessità naturale



Complessità naturale: L'organizzazione recepisce una legge, un regolamento, una norma, un bisogno e s'interroga su quali benefici possa trarre dall'applicazione della stessa. Avvia quindi un processo di cambiamento che coinvolge tutti i livelli nella definizione di strategie, dal management al personale. In tal modo si evolve in un'organizzazione di livello superiore che, pur nel rispetto della propria "storia", risponde ai requisiti richiesti. In tal

caso il miglioramento ottenuto è patrimonio di tutti ed ha ricadute concrete in termini di benessere delle risorse umane.

Figura 3 Complessità artificiale



Complessità artificiale: L'organizzazione, rispetto ad una legge, un regolamento, una norma cui è richiesta l'adesione, rinuncia all'opportunità di mettersi in discussione e crea una sovrastruttura che le permette, in apparenza, di rispondere ai requisiti richiesti. Seppure nell'immediato ciò comporta un impiego di risorse molto limitate e permette il mantenimento dello status quo, a lungo andare questo apparato diviene estremamente costoso da supportare in quanto richiede una burocratizzazione del proprio sistema che non produce beneficio alcuno a favore delle figure operanti all'interno del servizio.

La complessità artificiale diventa quindi un costo di gestione, non è capita ed accettata e porta le organizzazioni a lavorare, nei casi più gravi, in funzione del mantenimento del sistema: più cresce, più "risucchia" risorse e motivazione come un "buco nero", succhia l'energia vitale.

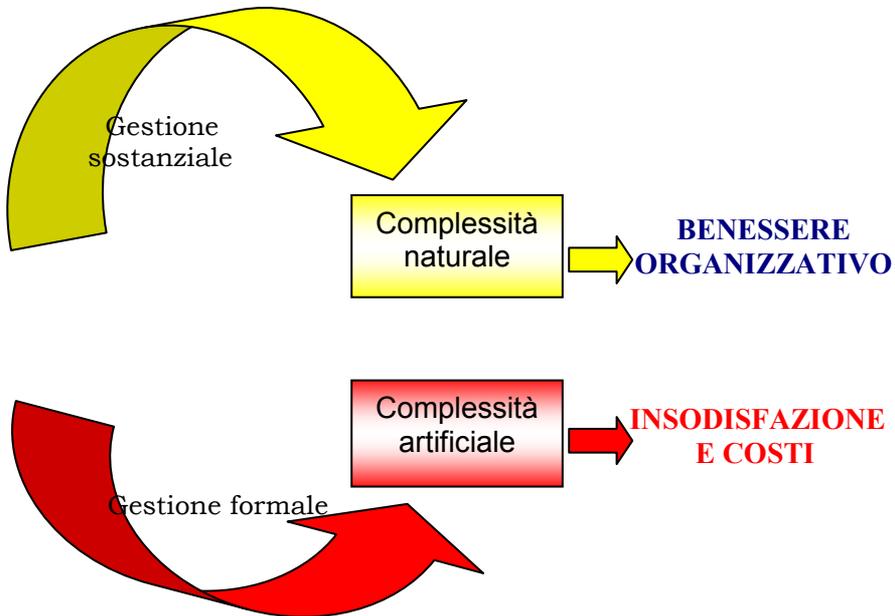
Non a caso quando si avvia un processo di ri-organizzazione, una delle "paure" più frequenti negli operatori è quella che il sistema organizzativo "porti via" troppo tempo al "core", al lavoro d'assistenza.

Spesso l'introduzione di un sistema di gestione della qualità è ostacolata, proprio per via della paura dell'aumento di burocrazia e dell'aumento del sistema artificiale.

La complessità naturale e quella artificiale sono quindi due facce della stessa medaglia e l'obiettivo di tutte le direzioni è di far sì che le due, non siano correlate tra loro, ossia l'aumento di quella naturale non produca un aumento di quella artificiale.

Possiamo quindi affermare che, pur riconoscendo che i processi di cambiamento e di ri-definizione richiedono ampi sforzi e risorse, essi producono benefici oppure un perpetuarsi delle problematiche (fig. 4) a seconda delle modalità con le quali la Direzione decide di farvi fronte.

Figura 4



Se, riprendendo l'esempio precedente, all'organizzazione è richiesto di attuare una puntuale pianificazione dei servizi, questa può agire secondo due modalità che permettono entrambe di soddisfare il requisito, ma generano situazioni differenti:

1. Si può decidere che questa è un'opportunità per migliorare, che quindi è una complessità naturale, e mettere appunto uno strumento, in risposta ai propri bisogni che effettivamente supporta l'organizzazione nello svolgimento della propria attività aumentando competenze e professionalità;

2. Si può pensare anche che, la pianificazione del servizio sia di per sé inutile, sia quindi una complessità artificiale e allora lo strumento è solo un documento che nasce senza scopi di miglioramento sostanziale, è solo un documento formale: la formalità che tende a sostituirsi alla sostanza, l'immobilismo contro il miglioramento.

Quando una organizzazione trasforma quello che è complessità naturale in artificiale, in aumento della burocrazia, nasconde proprio una non volontà, **la non capacità del sistema di mettere in campo nuove competenze**, la voglia di prendere la via più breve, quella più facile, quella di dare potere al "burocrate", di affidarsi

alla carta che lentamente e inesorabilmente, porterà l'organizzazione ad avvitarci su se stessa.

Capita, molto spesso, che ci si dimentichi del ruolo fondamentale che le persone svolgono nella reale traduzione operativa delle leggi, delle richieste di cambiamento provenienti dal sistema.

La prospettiva naturale invece, richiede il coinvolgimento di tutti, dall'alto in basso, in quanto nei sistemi organizzativi attuali nessuno può pensare di incidere sulle complessità naturali da solo senza un confronto e senza il supporto dell'intero sistema.

E allora nessuno può sentirsi escluso da questo processo, il cittadino che usufruisce dei servizi e deve "imparare" a scegliere, l'operatore che lavora e deve essere sempre più professionale, la dirigenza che deve saper meglio leggere le organizzazioni, la parte politica che deve fare una programmazione territoriale in linea con i bisogni reali.

E' proprio attraverso questa duplice prospettiva, naturale e artificiale, che si vuole procedere nelle riflessioni successive.

Riflettere su queste questioni può essere fatto a patto di guardare i veri problemi, segnalarli senza averne paura, senza dare un giudizio di merito, senza meravigliarci più di tanto: solo pensando al problema come una "risorsa da utilizzare" si può procedere verso un reale e sostanziale miglioramento del sistema e della qualità dell'offerta complessiva.

Questo libro vuole proprio percorrere questa strada sapendo che non tutto è sbagliato e da rifare anzi, molto è stato fatto ed è da conservare e valorizzare. Vuole guardare i sistemi organizzativi e il coordinatore di servizio dal versante naturale della complessità puntando **sul miglioramento delle professionalità, delle competenze, come strumento principe per far fronte ai nuovi impegni che le organizzazioni sociosanitarie a breve dovranno affrontare.**

Di fronte alle complessità abbiamo "l'obbligo" di camminare sulla strada del miglioramento delle competenze, l'unica che ci permette di affrontare le criticità e cercare nuove soluzioni, l'unica che ci permette di camminare verso un reale benessere organizzativo.

CAP. 2 UN SETTORE PARTICOLARE

2.1. La foto in bianco e nero

Nel capitolo precedente abbiamo avviato una riflessione sulla difficoltà di gestione delle realtà organizzative attuali ponendo particolare attenzione sul tema della crescente complessità e di come questa elevata quantità di vecchi e nuovi aspetti da tenere sotto controllo, porti ad una inesorabile richiesta di crescita di competenza in tutte le figure professionali.

Parlando di complessità, abbiamo poi evidenziato come questa spesso sia frutto di scelte poco lungimiranti che portano le organizzazioni a costruire sovrastrutture difficili e costose da mantenere nel medio-lungo periodo.

A tale proposito, va però evidenziato che il livello di complessità non deriva solamente dalle modalità con cui si gestiscono le criticità ma dipende anche dal settore d'appartenenza.

Il settore sociosanitario in particolare, ha delle diversità rispetto agli altri settori, tali da richiedere continuamente nuove soluzioni, ricerche, sperimentazioni personalizzate e necessarie per poter mantenere l'efficacia e l'efficienza richieste dal committente.

Si compie un errore grossolano se si pensa che, siccome i servizi forniscono prestazioni rimaste simili a se stesse con l'andare del tempo, non abbiano bisogno d'innovazione o di essere seguiti con modalità del tutto personalizzate.

Il settore ha una componente di complessità intrinseca basti pensare che, se da un lato presenta una serie d'aspetti che lo rende simile al settore dei servizi alberghieri, dall'altro è assimilabile al settore sanitario e, per alcune tipologie di servizi (handicap o tossicodipendenze), presenta anche una serie di "innesti" provenienti da settori estremamente lontani come la formazione e la scuola.

Certo, non possiamo affermare a priori che il settore socio-sanitario racchiuda in sé tutte le complessità dei settori in precedenza presi in considerazione, ma è indubbio che la miscela di tante caratteristiche fa sì che il grado di complessità, di questo "spicchio" della nostra economia, sia molto elevata tanto che presenta "anomalie" del tutto particolari difficilmente osservabili da altre parti.

Osservando per la prima volta il settore socio-sanitario, un spettatore poco attento, finirebbe per concludere che la sua è un'identità frammentata, somma di una serie di caratteristiche prese in prestito dai servizi alberghieri, sanitari, educativo-formativi; ad un'analisi più attenta tuttavia, ci si accorge che, invece di assimilarsi ai settori di riferimento nei modi e nelle problematiche, esso manifesta una propria "personalità", una sua modalità di esistere che è diventata negli anni un'identità chiara e precisa secondo uno dei principi fondamentali delle teorie gestaltiste *"il tutto diventa più della somma delle parti che la compongono"*.

Comprendere il sistema, le sue peculiarità, non è un virtuosismo fine a se stesso, ma è d'importanza sostanziale soprattutto nel momento in cui si cerca l'ideazione di soluzioni adeguate alla criticità, ai problemi che il sistema porta con sé.

È proprio questo aspetto, l'identità del sistema, che assume un'importanza sostanziale nei momenti di cambiamento, nelle fasi di ri-organizzazione: **ogni volta che si è tentato di importare strumenti e metodologie dai settori simili, tout cours, abbiamo assistito al "rigetto" degli stessi da parte del sistema che non riconosce come propri né gli strumenti né i modelli di riferimento.**

Le prime organizzazioni del terzo settore che hanno avviato un processo di certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9000:1994 hanno affrontato grosse difficoltà nell'adattare alla propria realtà una normativa pensata per certificare per lo più aziende di produzione. Molto spesso sono stati accettati compromessi, introducendo nel sistema degli elementi "non naturali" necessari per poter assicurare la certificazione, tali però da spostare tempo e attenzione degli operatori dalla mission: dare maggior benessere al proprio cliente.

Così, si è finito nella maggior parte dei casi, per richiedere la certificazione secondo la norma UNI EN ISO 9002 che dava la possibilità di lasciare fuori dal sistema di qualità la progettazione, ottenendo quindi il "bollino" senza andare ad invadere il "core" del servizio stesso.

E' stata per molti versi una scelta dovuta al fatto che non si poteva andare a snaturare proprio il fulcro dell'organizzazione, perché ciò avrebbe provocato la paralisi tecnica/creativa in un punto così fondamentale per le sorti del proprio sistema cliente.

E' stato il successivo "malessere" degli operatori, il loro rifiuto a volte manifestato, a volte indiretto che ha portato le organizzazioni ad interrogarsi circa la possibilità di avere un sistema di garanzia che permetta di funzionare in un'ottica di miglioramento della qualità senza però passare attraverso una de-personalizzazione del servizio e perdere di vista il cliente ed i suoi bisogni.

Il non riconoscimento della diversità del sistema, della sua completa autonomia dagli altri settori ha portato quindi, a non riconoscergli il diritto ad avere metodologie, strumenti e soluzioni organizzative proprie, personalizzate tali da permettere di incidere realmente sulla qualità erogata dal sistema servizi.

Pur non dimenticando i passi in avanti fatti dagli organismi di normazione (la ISO 9001:2000 pensata proprio per facilitare il settore dei servizi, le norme di settore emesse dall'UNI: 10034 Servizi all'infanzia, 10881 Assistenza residenziale agli anziani, 10928 Residenze per minori, 11031 Servizi residenziali e semi residenziali dipendenze, 11010 Disabili), va sottolineato che le norme della serie UNI EN ISO restano comunque meta-regole, norme generiche, che non forniscono prassi tecniche, né termini di misura o standard ottimali.

In questa ottica, il D.G.R. 2473/04, con i suoi pregi e sui difetti, ha il merito di porre le basi per il nuovo sistema di governance dei servizi, definendo gli standard di settore ed un sistema di misurazione degli stessi, riconoscendo quindi al settore sociosanitario una identità propria che gli permette di emanciparsi rispetto ai settori di provenienza.

Sarebbe un grave errore in questo momento di ri-organizzazione del sistema e delle organizzazioni sociosanitarie ritornare a “scimmiottare” di nuove soluzioni provenienti da altri sistemi così come un errore sarebbe anche promettere strade facili per un settore diventato complesso.

Le strade facili, le scorciatoie, l'adeguamento alle nuove complessità con meccanismi formali producono prima o poi sacche di malessere organizzativo senza portare ad un innalzamento reale della qualità dell'offerta dell'intera rete dei servizi.

Proprio per questo, analizzare il contesto, il sistema in cui la figura professionale in questione realizza le proprie prestazioni, significa comprendere quali sono le criticità che deve affrontare, quante e quali risorse ha a disposizione per organizzare il servizio, quali strumenti sono indispensabili per lo svolgimento del proprio lavoro.

L'analisi di alcune caratteristiche peculiari, fatta nei paragrafi successivi, ci dà la portata della diversità del sistema, ci restituisce una prima fotografia in bianco e nero fatta per vedere il sistema senza tante sfumature, comprenderne l'essenzialità e non ricadere ancora una volta negli errori del passato.

2.2. Scarsa capacità contrattuale del cliente

La prima delle “anomalie” da ricordare è la **scarsa capacità contrattuale del cliente** ereditata dal settore sanitario.

Quando il cliente è debole esiste una difficoltà ampia e ben nota ad avere un rapporto paritario tra organizzazione che eroga il servizio e beneficiario del servizio stesso.

Non è mai facile, nonostante i passi in avanti fatti e da effettuare, trovare delle modalità, stabilire delle garanzie tali da permettere al cliente di esprimere pareri sia positivi sia critici in merito al servizio e di parteciparvi con modalità attive.

Non a caso fino ad oggi il lessico all'interno dei servizi riporta, quando si parla delle persone cui si eroga il servizio, terminologie come utente, ospite, ragazzo ecc., niente che assomigli al cliente, inteso come soggetto in grado di scegliere, capace di condividere strategie di assistenza e terapeutiche.

Il rapporto di “sudditanza” merita un approfondimento perché non è legato solo ad una questione culturale, di garanzia ma genera problemi organizzativi ed incide sui costi stessi del servizio.

L'organizzazione dovrebbe dotarsi, per esempio, di un sistema chiaro, di garanzia, paritario in cui, ad esempio, sia possibile:

- a) effettuare i reclami (senza poi subire le "ire" da parte dell'organizzazione stessa o dei singoli operatori)
- b) avere la possibilità di condividere il progetto individualizzato
- c) conoscere i risultati che il servizio raggiunge.

Questi aspetti, richiesti dal D.G.R. 2473/04, sono importanti per realizzare un servizio orientato al cliente ma molto lontani, oggi, dal modo di funzionare della maggioranza delle strutture: su questa dimensione bisogna lavorare cercando il più possibile di ridurre l'anomalia anche accettando le ricadute di tale operazione in termini di effetti organizzativi e sui costi d'esercizio.

Va evidenziato che la scarsa capacità contrattuale del cliente dipende anche da fattori psicologici, dal livello culturale del cliente stesso: le teorie sistemiche ci ricordano che non è agendo solo su un fattore che si elimina il problema bensì realizzando più azioni su tutto il sistema.

Anche i costi sono uno dei fronti su cui porre maggior attenzione ma non l'unico: assumendo per certo che "un cliente debole" è il risultato di una serie di fattori e che tale anomalia deve essere affrontata attraverso un approccio sistemico, resta da chiedersi: cosa si può fare?

Le variabili che incideranno maggiormente dipenderanno da scelte organizzative:

- Quale livello di "capacità contrattuale" vogliamo offrire al nostro cliente?
- A che livello vogliamo spingere la partecipazione attiva del nostro cliente all'interno del servizio?
- Quanto intendiamo mettere in discussione noi "organizzazione" rispetto a reclami e suggerimenti provenienti dai nostri clienti?

Per dare risposte a questi interrogativi c'è bisogno di una lunga riflessione realtà per realtà.

Arrivare comunque ad avere un cliente più attivo, più propositivo, più partecipativo è di gran lunga impegnativo, richiede professionalità ma anche i risultati che si possono ottenere in termini riabilitativi e assistenziali potrebbero essere maggiori.

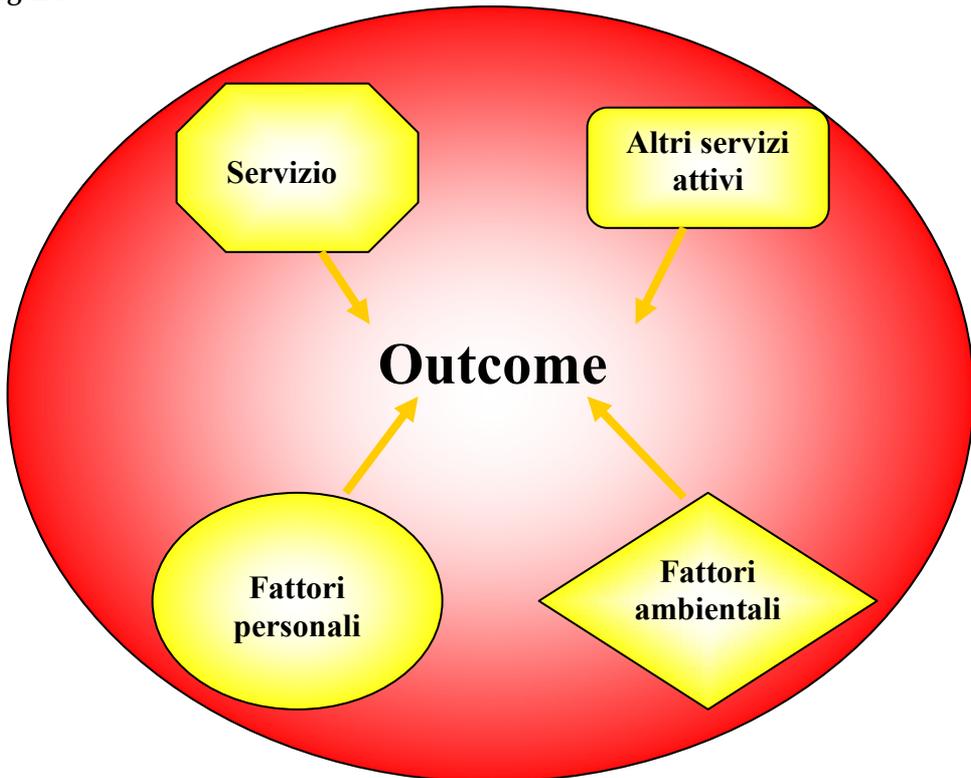
Questo è stato capito da tempo ma riuscire ad organizzare un servizio orientato al cliente è una impresa ardua; crediamo infatti che non ci sia una volontà precisa, delle strategie appositamente messe in atto dalle organizzazioni per mantenere il cliente in una posizione debole, è solo molto difficile riuscire ad attuare un sistema che soverchi questa situazione di sudditanza.

Non è definito da nessuna parte, ma chissà mai che qualche organizzazione, in futuro, all'interno degli indicatori per la valutazione del servizio cominci ad inserire il grado di capacità contrattuale dei propri clienti: la qualità non si fa perché lo richiede la legge ma perché è voluta dall'organizzazione stessa.

2.3. Dipendenza dell'esito dal sistema

Altra importante "anomalia" del settore è proprio la **dipendenza dell'esito da un sistema** più ampio dello stesso servizio. Nel caso dei servizi sociosanitari e socioassistenziali, la qualità dell'esito (e quindi l'efficacia del servizio stesso) dipende solo in parte da chi eroga il servizio ma deve essere completata da ulteriori risorse provenienti (fig. 5) in primo luogo dal *sistema* personale dell'utente, ma anche da sistemi di supporto come quelli familiari, territoriali e legislativi.

Figura 5



Se accettiamo che quindi l'esito è conseguenza di una serie di fattori e che il servizio è solo uno di questi, è chiaro che per essere realmente efficace (raggiungere l'esito prefissato), un'organizzazione ha bisogno di trovare un'alleanza, una motivazione con il soggetto e da qui partire per erogare servizi soprattutto ove è necessario attuare processi riabilitativi/educativi.

Percorrendo questa strada, quella dell'efficacia, siamo quindi obbligati a confrontarci con un punto di grossa importanza per il settore sociosanitario e socioassistenziale: che cos'è l'esito, l'outcome per questo settore.

La questione risulta essere di una complessità tale da poterlo in questa sezione solo evidenziare in quanto, per la sua importanza, merita di essere approfondito in una sezione apposita di questo libro.

Le riflessioni sull'esito, sull'outcome, non sono certo state avviate da poco ma senza dubbio, a tutt'oggi questa non può essere considerata una questione chiusa.

Sappiamo che parlare di esiti in questo settore significa pensare all'azione degli operatori in modo diverso da come la quotidianità ci porterebbe ad immaginarla: infatti di fronte all'esito non si possono individuare azioni certe di causa-effetto cioè non siamo in grado di costruire un legame certo di dipendenza tra le strategie, le azioni degli operatori ed il reale miglioramento del cliente. All'interno dell'esito ci sono una serie di fattori tali (personali e ambientali) da rendere a volte inefficace l'azione dei servizi.

E' il caso, tanto per chiarirci con un esempio, di quello che spesso accade ai Centri Educativi Occupazionali Diurni, i quali si attivano con metodologie precise nel fare acquisire o mantenere delle autonomie ai loro utenti; poi il soggetto rimane a casa per un tempo più lungo del previsto e perde quello le autonomie acquisite. Allora qual è l'esito ottenuto?

Oppure ci sono certi Nidi che hanno al loro interno un "percorso alimentare" finalizzato a far sì che il bambino assaggi un po' tutto a volte a discapito della quantità. Ma se poi i genitori non seguono la stessa filosofia, qual è l'efficacia di questa azione?

E' chiaro che, in questo caso, i fattori ambientali determinano il raggiungimento dell'esito; è proprio questa l'anomalia che è necessario mettere in luce quando pensiamo di valutare un servizio in termini di esiti raggiunti.

La tentazione di svincolarsi da un simile sistema di valutazione è forte: *siccome l'esito del mio servizio è dovuto a molteplici fattori di sistema allora è inutile il mio impegno, il mio miglioramento è assolutamente non necessario.*

Altra caratteristica fondamentale da tenere in considerazione successivamente quanto entreremo in merito alle tematiche relative al coordinatore di servizio è la grande diversità, la grande variabilità di esiti che i servizi debbono ottenere.

Si tratta di una varietà molto ampia che va dal mantenimento dello stato di salute fisica al miglioramento di quella psichica, dal mantenimento di autonomie all'aumento delle stesse con interventi di tipo riabilitativo ecc. e questo ricade in forma pesante sulla mappa delle competenze del coordinatore al quale è richiesto proprio di organizzare il servizio in funzione degli esiti.

2.4. L'incidenza del rapporto umano nel determinare la qualità del servizio

Va sottolineata una ulteriore caratteristica comune a tutte le organizzazioni che erogano servizi alle persone ossia l'incidenza del rapporto umano nel determinare la qualità del servizio: non è una novità, è sempre stato così e sempre lo sarà.

Il comportamento dell'operatore che è a contatto con il cliente può determinare la fortuna o sfortuna dell'organizzazione stessa: quante volte abbiamo scelto di andare in un ristorante piuttosto che in un altro per non trovarci di fronte ad un cameriere particolarmente scortese? Oppure siamo andati a comprare un libro in una libreria perché il commesso è una persona gentile che ci conosce e sa consigliarci? Il comportamento di chi eroga il servizio fa la differenza.

E' proprio per questo che, nelle imprese che erogano servizi, la risorsa umana è considerata il "vero capitale" dell'organizzazione: sono proprio gli operatori a determinare la qualità della prestazione e di conseguenza ad incidere in maniera preponderante sulla soddisfazione del cliente.

Se solo ci si riflettesse un po' di più non si farebbero una serie di errori organizzativi che portano, alla lunga, a perdere le risorse migliori. Sappiamo benissimo che in situazioni critiche, in cui il clima per esempio all'interno dell'organizzazione è "pesante", chi non ha un grande "potenziale" tende a rimanere mentre chi possiede un alto livello di competenze tende, nel momento in cui non si sente soddisfatto, a cambiare posto di lavoro.

Lo sappiamo molto bene ma si fa molto poco per ridurre la criticità e alla fine ci si ritrova con persone che hanno scarsa possibilità di scelta in entrata e la difficoltà a mantenere un certo standard di servizio.

A questo proposito esiste un paradosso nel sistema: se è vero che il fattore umano incide sulla percezione della qualità del servizio, nel settore in cui c'è la maggiore necessità di persone, non c'è abbastanza possibilità di scelta.

La scarsa considerazione esterna per chi fa questo lavoro, la bassa retribuzione, un carico emotivo molto pesante, fanno sì che molti soggetti, che potrebbero dare un buon contributo alla qualità dei servizi, non si avvicinino nemmeno al sistema.

In questo quadro danno un notevole contributo anche dei fattori di sistema che, nati per dare maggiore competenza agli operatori, hanno portato delle complessità previste nella sostanza ma non nell'ampiezza.

L'esempio della figura professionale dell'Operatore Socio Sanitario (OSS e OSS-S) è un visibile caso di come l'introduzione del nuovo piano di studi, con contenuti sanitari e quindi con la possibilità di inserirsi nelle piante organiche del sanitario, abbia determinato "flussi migratori" ampiamente visibili dal sistema sociosanitario al sistema sanitario.

Se a questo si aggiunge la diminuzione in termini numerici della figura dell'infermiere professionale, e la sostituzione in parte con l'OSS-S, si comincia a ricostruire il quadro reale della situazione attuale.

Non stiamo discutendo la bontà delle scelte formative ma le conseguenze delle scelte stesse sulla qualità delle prestazioni nel sistema in questione.

La perdita di operatori, attratti non solo dal settore sanitario ma anche da un riconoscimento economico maggiore, ha causato in molti casi un abbassamento della qualità erogata nei servizi con ricadute particolarmente pesanti nel settore dell'assistenza agli anziani probabilmente perché la tipologia dell'utenza porta ad un forte logoramento psicofisico.

Non è che questa situazione alla fine risulti essere una mera questione teorica ma ha dei riflessi, come analizzeremo nei capitoli successivi, sulle politiche che le organizzazioni dovrebbero fare per le risorse umane e sul sistema delle competenze delle figure professionali organizzative tra cui anche il nostro coordinatore di servizio.

Per la particolare natura dei processi di produzione dei servizi sociosanitari, il rapporto umano, la relazione interpersonale, l'investimento emotivo degli operatori nei confronti dei singoli utenti, assumono la massima importanza ai fini della *qualità del risultato*.

Cambiare spesso operatori significa ogni volta cominciare da capo: i processi sono molti importanti, ma sono i comportamenti a determinare la vera qualità dei servizi.

2.5. La dipendenza della qualità del servizio dal sistema organizzativo

Per tradizione il sistema dei servizi sociosanitari ha sempre rivolto la sua azione sugli aspetti tecnici (presa in carico, progettazione, erogazione del servizio, ecc.) e la maggior parte delle risorse a disposizione sono sempre state indirizzate ad un miglioramento dell'area tecnica (com'è giusto che sia) dimenticando, il più delle volte, gli aspetti organizzativi.

Al giorno d'oggi però, di fronte ad organizzazioni sempre più complesse, è stato rivalutato il ruolo dell'organizzazione nel determinare la qualità servizio, ruolo che cresce in maniera proporzionale alla complessità strutturale.

Infatti più la struttura aumenta la sua capacità ricettiva e rende l'offerta di servizi maggiormente variegata, più aumentano di conseguenza le difficoltà gestionali-organizzative e questo è vero per le organizzazioni di grandi dimensioni ma anche per quelle di piccole dimensioni: le difficoltà gestionali-organizzative quindi non sono diretta conseguenza solo dei volumi di personale ma hanno anche uno zoccolo duro dovuto al settore di appartenenza comune a tutte le organizzazioni. E le difficoltà gestionali-organizzative nel settore sociosanitario non mancano, anzi per certi versi abbondano e hanno una consistenza tale da non permettere più alle direzioni una gestione improvvisata come succedeva fino a poco tempo fa, ma molto più accorta e molto più competente.

Nello zoccolo duro, quello che determina le difficoltà comuni a tutte le organizzazioni ritroviamo aspetti formali, aspetti amministrativi ma anche tre caratteristiche, ampiamente conosciute che probabilmente nascono assieme al sistema e vanno ricordate per i loro riflessi in tutto il sistema stesso:

1) Prima tra tutte è la **scarsità delle risorse**. Crediamo che non sia il caso di soffermarci più di tanto su questo punto in quanto si tratta di un aspetto ampiamente immaginabile che ha ricadute dirette sull'organizzazione e sulle strategie della Direzione. La scarsità delle risorse non è solo una questione legata agli stipendi bassi ma ha tutta una serie di ripercussioni su tutti i settori dell'organizzazione.

Non avere grandi risorse significa dover mantenere basso il livello di tecnologia, significa non potersi permettere computer, programmi, archivi elettronici, significa anche non essere in grado di garantire una formazione continua al proprio personale.

2) La seconda delle caratteristiche da ricordare, che ha una forte valenza sul sistema organizzativo, è senza dubbio la "quasi impossibilità" delle figure professionali presenti nei servizi di ottenere delle **progressioni di carriera verticali**. Si tratta di un elemento da sempre ricordato quando si parla del settore sociosanitario in quanto agisce sulla motivazione al lavoro in modo veramente pesante e comporta per la Direzione grandi difficoltà nel mantenere un organico stabile.

Non potendo effettuare movimenti in verticale (progressioni di carriera), non avendo l'organizzazione risorse per poter effettuare dei movimenti in orizzontali (aumento delle competenze) molte persone, percependo la propria posizione lavorativa come immobile nel tempo, avvertono una claustrofobia organizzativa e cercano all'esterno nuove strade percorribili; questo molto spesso porta ad un'uscita "prematura" dall'organizzazione; se sommiamo poi le fuoriuscite dovute ai movimenti di attrazione dagli altri sistemi, il quadro diventa veramente complesso e di difficile gestione.

3) Ultima delle caratteristiche da ricordare è il forte **logorio psicofisico** a cui le persone che lavorano nel terzo settore vanno incontro negli anni. Non ci soffermiamo più di tanto sull'argomento in quanto non si tratta certamente di un elemento di novità; tuttavia è bene comunque porvi l'accento perché pur essendo un nodo cruciale nel quadro delle criticità del sistema, a tutt'oggi non sono state trovate grandi soluzioni.

Quindi, mettere insieme varie professionalità, con queste problematiche di fondo non è certo cosa facile, ma è ancora più difficile dare continuità al lavoro e mantenere gli standard; quest'ultimo punto è proprio il "core" delle attività di chi coordina e risulta essere un lavoro tanto impegnativo e faticoso da prosciugarne le energie

Le complessità, le caratteristiche, le normative, le nuove sfide non permettono più alle organizzazioni di avere una "ridotta competenza organizzativa": la Direzione e il suo staff devono realizzare delle modalità gestionali tali da mettere le varie figure professionali nella condizione di dare il meglio di sé, di comunicare tra loro, di essere un'equipe.

C'è un ruolo professionale che agisce in questa dimensione ed ha ampie responsabilità su ciò che accade e sulla qualità dell'organizzazione: il coordinatore di servizio.

CAP. 3 LA LR 22/02 E D.G.R. 2473/04

Nell'agosto 2002, la Giunta Regionale del Veneto, con la legge 22 apre il tema dell'autorizzazione e dell'accreditamento delle strutture sanitarie, sociosanitarie e assistenziali, previsto dalla 502/92, definendo principi e linee guida.

Il 16 agosto del 2002 sancisce probabilmente la fine di un welfare chiuso, teso a dare "un servizio per tutti" e l'apertura di una nuova impostazione, un welfare semi-aperto attento ad assicurare non solo i servizi ma anche una qualità uniforme a livello regionale.

E' solo però con l'uscita del D.G.R. 2473/04, vale a dire con la definizione precisa degli standard e del processo d'accreditamento che si riesce a comprenderne i veri aspetti, la portata del cambiamento che la legge richiede a tutti i servizi residenziali e semiresidenziali nel biennio successivo.

Il D.G.R. in questione recepisce i requisiti minimi strutturali e organizzativi fissati dallo stato in termini di Autorizzazione al funzionamento ed inserisce quelli richiesti dalla Regione Veneto definendo criteri e modalità per l'accreditamento delle strutture residenziali e semiresidenziali.

Per ogni servizio preso in esame sono precisati prima i requisiti richiesti per accedere all'autorizzazione all'esercizio che dà la possibilità di fornire al cittadino prestazioni a suo totale carico, poi i requisiti per richiedere l'accreditamento del servizio che dà diritto a fornire prestazioni con l'impiego di risorse pubbliche.

La caratteristica più pregnante di tutto il documento sta nel fatto che la maggior parte dei requisiti che richiederanno uno sforzo tecnico ed economico alle organizzazioni (requisiti strutturali) sono situati nella sezione dell'autorizzazione, mentre la maggior parte dei requisiti organizzativi sono previsti nella sezione dell'accreditamento.

Questo è d'importanza strategica per il futuro visto che l'accreditamento ha durata di tre anni rispetto ai cinque dell'autorizzazione all'esercizio: è quindi ipotizzabile che in futuro sarà la sezione dell'accreditamento quella più dinamica, più variabile, più interessata ai miglioramenti richiesti dall'evoluzione dei bisogni.

Alla fine, come è naturale per tutti i grandi temi, troviamo due schieramenti uno a favore della legge, uno critico rispetto alla stessa. Il primo, fautore dell'innalzamento della qualità dei servizi, del cambiamento attraverso una nuova "Governance" dei servizi, si contrappone al secondo schieramento, non contrario all'innalzamento della qualità dei servizi, ma scettico rispetto alla possibilità di effettuarlo con le risorse ora disponibili.

In realtà ad un'analisi molto attenta dei commenti e delle discussioni avvenute intorno al nuovo sistema di "Governance" ci si accorge che il dibattito si concentra soprattutto sulla questione strutturale dei servizi (i metri quadrati delle stanze, gli

spazi ecc.) mentre i requisiti organizzativi e tecnologici sembrano non essere quasi mai messi in discussione perché apparentemente più facili e abordabili.

Questi ultimi requisiti sembrano invece, risultare appropriati al bisogno delle organizzazioni e sono pensati, anche se con un po' di timore, come strumenti per uscire dall'empasse risolvendo i problemi oggi presenti nelle organizzazioni.

Comunque riprendere tutti gli aspetti positivi, i dubbi sollevati dalla legge, le posizioni dei due schieramenti potrebbe essere interessante, anche se non originale, ma non porterebbe alcun contributo al tema in questione: il coordinatore di servizio.

Molte invece sono le riflessioni che si possono effettuare appena si abbandona una lettura "politica" della legge per addentrarsi in una lettura più tecnica, mirata a comprendere le organizzazioni, le risorse umane, le criticità che determinano i disservizi: tutti i requisiti allora posti dal D.G.R. 2437/04 ritornano ad essere centrali e possibili artefici dell'azione di miglioramento della qualità dei servizi.

Non intendiamo mettere in discussione che nel passato si siano erogati servizi di qualità o gli enormi sforzi tesi al miglioramento, ma senza dubbio questa nuova logica nella gestione dei servizi, proposta dal D.G.R. 2473/04, riporta alla luce l'organizzazione come elemento capace d'incidere sulla qualità delle prestazioni dei singoli.

Una volta si pensava, sia per le organizzazioni piccole sia per quelle grandi che, per erogare un buon servizio, fosse sufficiente avere al proprio interno delle buone professionalità. Come già ampiamente discusso nei capitoli precedenti, oggi non basta avere solamente una buona qualità professionale ma diviene essenziale saperla misurare in termini di competenze per garantire con costanza il servizio erogato, giorno per giorno, per tutti i clienti interni o esterni in risposta ai loro bisogni reali.

Cambia il concetto d'organizzazione: essa non è più intesa come contenitore statico in cui si erogano servizi ma come soggetto, come organismo vivente in grado di condizionare la qualità delle prestazioni e la percezione della soddisfazione degli utenti/clienti e di tutti gli attori presenti.

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

Quale Direzione rifiuterebbe una pianificazione più attenta del servizio, il controllo di gestione, il possedere una vera carta dei servizi?

Il dato più importante che salta agli occhi, dopo questa attenta e ragionata lettura della legge, è **che il maggior sforzo per arrivare all'autorizzazione e all'accreditamento dovrà essere effettuato proprio dalla Direzione e dal suo staff.**

È alla Direzione che è richiesto il maggior aumento di competenze e non al personale in servizio (operatori, infermieri, educatori), cui si fa cenno solamente per la formazione e per il progetto Individualizzato.

Se andassimo a leggere bene tra le righe, noteremmo requisiti organizzativi come:

- Pianificare il servizio
- Valutare la qualità del servizio
- Realizzare il controllo di gestione
- Costruire un report sui risultati raggiunti con i propri utenti
- ecc.

Quante organizzazioni, tra quelli esistenti, sono in grado di funzionare già ad oggi con questi requisiti? Quante effettuano una pianificazione del servizio che non sia il bilancio di previsione? Quante sono in grado di misurare la qualità erogata e quella percepita?

La ricerca qualitativa, fatta allo scopo di effettuare la mappatura delle attività di competenza del coordinatore di servizio, il continuo confrontarsi con molte direzioni di vari servizi, ci dicono che poche organizzazioni riescono ad oggi a funzionare con queste modalità.

Alcune hanno sviluppato un requisito piuttosto che un altro, ma in genere la maggiore attenzione e il maggiore investimento in termini di risorse economiche, sono posti soprattutto sui processi più vicini all'utente (presa in carico, erogazione dell'offerta ecc.).

I servizi, in effetti, hanno spostato in questi anni, la loro attenzione sulla parte tecnica, quella centrata sull'utente subordinando la parte organizzativa a momenti migliori "... *quando ci sarà più tempo..*".

Non che questo sia assolutamente disdicevole, anzi guai se le organizzazioni non tentassero sempre più di soddisfare i propri clienti. Ma avere un sistema organizzato come richiesto, è oggi considerata una conquista da effettuare, più che un dato presente.

All'interno di questa logica fa la sua apparizione il coordinatore di servizio, una funzione importante che fino all'agosto del 2004, quando è diventata "requisito", non aveva mai avuto grande attenzione da parte del sistema tanto è vero che non era nemmeno presa in considerazione nelle convenzioni in termini di riconoscimento economico.

Ricordiamo infatti, che la sua "quota economica" oggi, è "recuperata" all'interno di quelle riconosciute dall'ente pubblico per le figure professionali come OSS o educatore professionale, ecc.

Oggi pensare all'autorizzazione e all'accreditamento senza il coordinatore, è come pensare ad una squadra senza il suo allenatore.

In effetti, leggendo il regolamento attuativo della legge 22/02, molti sono i riferimenti alla funzione del coordinatore e questa figura è prevista in quasi tutti i servizi presi in considerazione dalla normativa.

La sua funzione si modifica a seconda del servizio: dal coordinamento pedagogico dei nidi al coordinamento del servizio nelle residenze per anziani fino a

direttore responsabile nelle strutture per la dipendenza. Sostanzialmente, come sarà successivamente proposto nel capitolo 6, la funzione del coordinatore presenta alcune similitudini all'interno dei vari servizi, tanto da poter ipotizzare una serie di competenze comuni con la possibilità di costruire un percorso formativo per il coordinatore indipendentemente dal servizio a cui appartiene.

A questa funzione è richiesto un sostanziale balzo in avanti in termini di competenze da acquisire necessarie a realizzare le molteplici attività a lui assegnate dal D.G.R..

Se il settore socio-sanitario non fosse piuttosto debole per quanto riguarda la ricerca di risorse, il "potere" assegnato dalla legge a questa figura potrebbe certamente far invidia a colleghi più "illustri", come quelli aziendali.

Proprio per comprendere le varie tipologie di coordinatore, le attività, la competenza richiesta, riportiamo integralmente la descrizione prevista per ogni servizio dal D.G.R. 2473 del 06/08/2004.

Sezione Pima Infanzia

Servizi: Nido - Micro nido - Nido aziendale - Nido integrato

"... L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento pedagogico all'interno dell'asilo nido. Tale funzione può essere svolta da uno degli operatori in organico alla struttura con funzione di educatore-animatore o comunque da personale adeguatamente qualificato, in possesso di diploma di laurea specifica ad indirizzo socio-pedagogico o socio-psicologico. 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 della qualità dei servizi, di monitoraggio e documentazione delle esperienze, di sperimentazione dei servizi.

Il Responsabile del Coordinamento deve definire e documentare un Progetto Educativo di Servizio che contenga gli obiettivi (anche su gruppi omogenei di bambini), le attività congruenti agli obiettivi, le modalità di controllo, i momenti di verifica e di coinvolgimento dei genitori nelle attività"

Sezione Minori

Servizi: Comunità educativa per minori con pronta accoglienza - Comunità educativa diurna per minori

"...L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all'interno della Comunità Educativa. La persona che svolge funzione di coordinamento (anche scelta tra gli educatori-animatori della Comunità) deve essere in possesso di diploma o laurea con indirizzo socio-psico-pedagogico o, in alternativa, delle qualifiche previste per il personale con funzione di educatore-animatore. Avrà compiti di indirizzo e sostegno tecnico al lavoro degli operatori.. di monitoraggio e documentazione delle esperienze, di raccordo tra i servizi

educativi, sociali e sanitari e di adempimento degli obblighi previsti dalla legge 4 maggio 1983 n. 184 (così come modificata dalla legge 28 marzo 2001 n. 149)...

Servizio: Comunità educativa mamma bambino

"...L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all'interno della Comunità mamma-bambino. La persona che svolge funzione di coordinamento (anche scelta tra gli educatori-animatori della Comunità) deve essere in possesso di diploma o laurea con indirizzo socio-psico-pedagogico o, in alternativa, delle qualifiche previste per il personale con funzione di educatore-animatore. Avrà compiti di indirizzo e sostegno tecnico al lavoro degli operatori, di monitoraggio e documentazione delle esperienze, di raccordo tra i servizi educativi, sociali e sanitari..."

Servizio: Comunità educativa e riabilitativa per minori/adolescenti

"..... L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all'interno della comunità Educativa-Riabilitativa. Tale funzione può essere svolta da uno degli operatori in organico alla struttura se in possesso di laurea specialistica in psicologia, Servizio Sociale o equipollenti. 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 invianti e i servizi del territorio, di adempimento degli obblighi previsti dalla legge 4 maggio 1983 n. 184 (così come modificato dalla legge 28 marzo 2001 n. 149), di collaborazione con le famiglie (quando possibile) e la comunità locale, anche al fine di promuovere la cultura dell'accoglienza. ..."

Sezione Disabilità

Servizio: Centro diurno per persone con disabilità

"... 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."

Servizio: Comunità alloggio per persone con disabilità

"... L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento nella Comunità Alloggio. Tale funzione può essere svolta da uno degli operatori in organico alla struttura che, pur nella salvaguardia della situazioni esistenti, deve essere in possesso del titolo di

laurea specialistica. 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 dei servizi educativi, sociali e sanitari, di collaborazione con la famiglia e le comunità locale, anche al fine di promuovere percorsi di integrazione con il territorio. ...”

Servizio: Comunità residenziale per disabili in situazione di gravità

“...L’Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all’interno del Centro Diurno. Tale funzione può essere svolta da uno degli operatori in organico se in possesso del titolo di laurea specialistica in area psico-pedagogica, pur nella salvaguardia delle situazioni esistenti. La persona 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 organizzata per moduli o gruppi, prevedendone il relativo momento di coordinamento ...”.

Servizio: RSA per persone con disabilità

“...L’Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all’interno della RSA, svolta preferibilmente da uno degli operatori. Il personale con funzione di coordinamento all’interno del servizio deve essere in possesso del titolo di laurea specialistica, 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 con la comunità locale, anche al fine di promuovere percorsi di integrazione con il territorio”

Sezione Anziani

Servizi: Centro diurno per anziani, Casa per anziani autosufficienti, Casa per anziani non autosufficienti, RSA per anziani

“...L’Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all’interno del Centro, svolta preferibilmente da uno degli operatori. Il coordinatore deve essere in possesso del titolo di laurea specialistica, salvaguardando le situazioni esistenti. Mobilità e raccorda la varietà degli interventi da attuare al fine di garantire la salute e il benessere dei fruitori del servizio integrandoli ed indirizzandoli verso la soggettività della persona, fornisce direttive e istruzioni agli operatori al fine di migliorare i processi socio-sanitari assistenziali.....”

Servizio: Comunità alloggio per anziani

“.....L'Ente Gestore deve garantire le funzioni di coordinamento e di supervisione sull'utenza svolte anche da personale in organico, in base ai bisogni espressi dalla stessa.....”

Sezione Dipendenti da sostanze di abuso

Servizio: Servizi territoriali

“ Per ogni servizio deve essere identificato, a cura dell'Ente Gestore, un Direttore Responsabile. Tale direttore, in possesso di idonei titoli e requisiti professionali, deve garantire un impegno di servizio. Il Direttore deve essere affiancato da ulteriori operatori, in possesso di titoli adeguati in funzione dell'attività progettuale e requisiti professionali.....”

Servizio: Servizi di pronta accoglienza

“.....Il Direttore responsabile deve essere in possesso della qualifica di medico o psicologo. Il Direttore Responsabile deve garantire un impiego di servizio per almeno 36 settimanali, non può essere sostituito, salvo gravi e documentati motivi, per almeno 12 mesi dalla designazione. In ogni caso deve essere previsto un sostituto con la medesima qualificazione professionale, eventualmente appartenente ad altro servizio della medesima regione. Il Direttore Responsabile deve essere affiancato da ulteriori operatori.....”

Servizio: Servizi ambulatori

Non previsto

Servizi: Servizi Semiresidenziali, Servizi Residenziali tipo A di base, tipo B intensivo, tipo C specialistico

“..... Il Direttore Responsabile deve essere in possesso della qualifica di medico, psicologo, assistente sociale, o educatore professionale o laureato in scienze dell'educazione. Il Direttore Responsabile deve garantire un impiego di servizio per almeno 36 settimanali. Il Direttore Responsabile non può essere sostituito, salvo gravi e documentati motivi, per almeno 12 mesi dalla designazione. In ogni caso deve essere previsto un sostituto con la medesima qualificazione professionale, eventualmente appartenente ad altro servizio della medesima regione. Il Direttore Responsabile deve essere affiancato da ulteriori operatori.....”

Servizi: Servizi residenziali tipo C1 e servizi residenziali C2

“ .. Il Direttore Responsabile deve essere in possesso della qualifica di medico-psicoterapeuta o psicologo-psicoterapeuta con cinque anni di anzianità.

Il Direttore Responsabile deve garantire un impegno di servizio per almeno 36 settimanalità. Il Direttore Responsabile non può essere sostituito, salvo gravi e documentati motivi, per almeno 12 mesi dalla designazione. In ogni caso deve essere previsto un sostituto con la medesima qualificazione professionale, eventualmente appartenente ad altro servizio della medesima regione. Il Direttore Responsabile deve essere affiancato da ulteriori operatori.....”

Servizi: Case alloggio per Malati di Aids, Case alloggio protetti per malati psichiatrici

" ..L'Ente Gestore deve garantire la funzione di coordinamento all'interno della Comunità Alloggio, svolta anche da personale in organico. Il personale con funzione di coordinamento all'interno del servizio deve essere in possesso del titolo di laurea specialistica, 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 e 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.....".

A questo punto, non si può fare a meno di pensare che il Coordinatore di Servizio non è solo una funzione, ma è una figura con una propria professionalità ben delineata.

Sviluppare simili competenze organizzative come richiesto dalla normativa, da affiancare a quelle più tecniche, non è lavoro da poco e soprattutto non è fattibile in poco tempo: è infatti un processo molto lungo e virtuoso da realizzare con un programma di crescita professionale concordato con l'organizzazione.

Si comprende poi ancor meglio, la prospettiva di crescita professionale del coordinatore di servizio se si pensa che in quasi tutti i coordinamenti è prevista in futuro (come requisito), la laurea specialistica pur salvaguardando nella maggior parte dei casi le professionalità esistenti, quelle che hanno appreso le competenze "sul campo".

Il passaggio richiesto dalla normativa è **quello che il coordinatore di servizio effettui una trasformazione da tecnico che organizza, ad organizzatore con competenze tecniche.**

Si tratta di una prospettiva interessante per il sistema dei servizi (anche se sarà necessario valutare caso per caso, servizio per servizio) che vede nella formazione di base del coordinatore di servizio, il limite maggiore.

Il problema sta proprio nel fatto che la norma, la formazione di base ed il bisogno organizzativo, non coincidono. Infatti, analizzando attentamente il problema, vediamo che la legge prevede come requisito, la laurea specialistica ma nei vari piani di studi universitari non è prevista nessuna competenza organizzativa; il sistema invece, avrebbe necessità di persone capaci di organizzare con conoscenze tecniche: **un bravo tecnico non è automaticamente un bravo organizzatore.**

Da queste considerazioni è evidente, visto che le competenze organizzative non nascono dal nulla, che questa assenza è molto pericolosa in quanto rischia di mantenere il servizio sugli attuali standard organizzativi generalmente insufficienti

per rispondere in modo tempestivo ed efficace ai problemi attuali delle organizzazioni.

Forse è un compromesso che si è dovuto trovare, forse è una svista del legislatore, ma questa assenza di competenze organizzative nella formazione di base, rischia di inficiare tutta l'azione di miglioramento sull'organizzazione, prevista dall'intera normativa.

Questa particolare anomalia era già stata messa in evidenza, quando cominciammo a progettare EQUAL ELAICOS nel 2001, ancor prima che qualsiasi normativa su autorizzazione e accreditamento comparisse nel panorama dei servizi della Regione Veneto. Proprio come risposta a questa assenza, sono state progettate due attività: una legata alla costruzione del dizionario delle competenze del Coordinatore di Servizio, l'altra di traduzione pratica del dizionario stesso in un primo percorso di aggiornamento sulle competenze organizzative.

C'è da ricordare che, nel regolamento attuativo, per quanto riguarda le strutture che hanno una maggiore complessità, come ad esempio le case per anziani non autosufficienti, una delle funzioni di coordinamento è affidata alla gestione operativa del nucleo: il coordinatore di nucleo.

Non vogliamo affermare comunque che non sia possibile in assoluto condurre e coordinare l'organizzazione senza effettuare una formazione specifica: se andiamo a vedere anche il sistema produttivo regionale, troviamo un grosso numero di aziende che si sono sviluppate dal niente, senza grandi azioni formative.

Le complessità attuali comunque, poco permettono di mantenere in funzione un "fai da te" da un punto di vista organizzativo e più le dimensioni aumentano, più cresce in modo esponenziale il fabbisogno di strategie, metodologie e strumenti.

E' proprio il numero esiguo degli strumenti a disposizione, per fronteggiare le problematiche organizzative della futura dirigenza, che potrebbe inficiare lo sforzo fatto dalla legge.

Da una parte il D.G.R. chiede al sistema di migliorare da un punto di vista dell'efficienza organizzativa, di rinnovarsi, di assumere più una connotazione d'impresa; dall'altra prevede una dirigenza con caratteristiche soprattutto tecniche e poco organizzative, lasciando al singolo la responsabilità di crescita in questo ambito.

Contraddizioni del sistema!

Al di là della singola opinione che ognuno ha in merito alla legge, è risaputo e dimostrato che molto del benessere, del clima e dell'efficienza organizzativa, ruota intorno alle figure o funzioni direttive e alle scelte strategiche/operative effettuate durante l'esercizio delle loro funzioni e dalla loro modalità di leadership.

Se i dubbi per il futuro dei servizi sono molti, altrettanti sono i rischi che si intravedono all'orizzonte, compresa l'applicazione della legge stessa.

Uno dei rischi esistenti, anche se non generalizzato (come già detto nei precedenti capitoli), è che in assenza di forti competenze organizzative, la Direzione

strategica sviluppi i requisiti solo a livello formale, più che come risposta ai bisogni interni, mantenendo gli attuali standard organizzativi.

E' possibile infatti che, vista la "costrizione" ad adeguarsi per poter rimanere nell'elenco dei fornitori della Regione Veneto, si decida di applicare un "copia-incolla" che, invece di agire sul benessere, vada ad introdurre elementi organizzativi "esterni", aumentando il rischio di "rigetto organizzativo" con ripercussioni sulla qualità del servizio. Il rischio di scegliere la prospettiva della complessità artificiale rispetto a quella naturale è sempre molto alto nel sistema.

E' qui che forse è utile recuperare, per avere maggiore chiarezza su tutta l'impostazione della legge, l'elemento decisivo per questa analisi: la legge 22/02 dà al cittadino la possibilità di "...scegliere come e da chi farsi curare...".

Questo principio, ormai da tempo messo in pratica nel sistema sanitario, nel sistema sociosanitario entrerà in funzione appena terminata la fase di sperimentazione e di messa a regime e richiederà una transizione ad un mercato "semi-aperto".

Si tratta di un elemento importante, fondamentale, poiché introduce nel sistema un meccanismo: quello della "scelta", che potrebbe dare il via ad una serie di cambiamenti, sia dal punto di vista gestionale, sia lavorativo con forti intrecci con la qualità organizzativa.

Certo è, che per usufruire a pieno di questo nuovo diritto, il cittadino avrà bisogno di tempo, ma l'esperienza ci insegna che le persone imparano in fretta.

Per questo motivo è necessaria la presenza di una leadership non solo tecnica ma anche organizzativa ed è indispensabile che l'intero sistema "prema" per far governare questa fase di transizione, secondo la prospettiva naturale delle complessità, anche perché i furbi sono sempre attenti.

Proviamo a disegnare un possibile scenario di un cittadino/utente che decide di cambiare servizio, per comprendere al meglio la necessità di rispondere al cambiamento attraverso un'azione sostanziale.

Sicuramente, visto che il numero di servizi è in rapporto ai bisogni presenti, è ipotizzabile che nessuno sarà costretto totalmente a chiudere. La fuoriuscita di tre o quattro utenti/clienti non è la fine del mondo, ma se coincide con la difficoltà di recuperarne altri, nel breve tempo sorgerà spontanea una domanda: " Visto che non posso agire sui costi generali, quanto potrò mantenere lo stesso personale, dato che come servizio sono rimborsato sulle presenze?"

Le soluzioni sono poche:

- 1) si migliora la qualità con conseguente aumento della lista di attesa
- 2) si aumenta la retta a carico del cittadino (anche se a volte non è possibile)
- 3) si diminuisce il personale in proporzione ai posti occupati.

In questa situazione di continuo movimento, è naturale pensare che solo un sistema organizzativo efficiente, capace di tenere sotto controllo la situazione, potrà limitare contraccolpi economici difficili da supportare nel lungo periodo. E allora

ecco che, l'introduzione di una buona pianificazione, di un buon controllo di gestione, di una buona politica per le risorse umane e l'acquisizione della capacità di radicarsi anche fuori dal proprio territorio, diventano azioni necessarie e non più "optional" organizzativi.

L'introduzione di nuovi strumenti offre alla dirigenza l'opportunità di leggere meglio l'organizzazione e di tenerla sotto controllo, di reagire in modo repentino rispetto alla criticità.

Nonostante le rassicurazioni fatte dal legislatore, la sfida, anche se velata, è aperta: c'è una legge, ci sono dei requisiti, esiste una complessità ed è compito delle organizzazioni, definire quali scelte fare per accedere a questa nuova fase.

Sarà compito della Direzione strategica definire tempi e modalità. Questo, sicuramente, avrà ripercussioni, a meno che tutta la partita non si risolva dopo tanti enunciati a ispezioni sommarie fatte da parte del committente ed a valutazioni generiche delle check list, al fine di chiudere tutto in fretta e senza danni.

Scenari questi ultimi possibili? Forse.

CAP. 4 LETTURA E ANALISI DEL COORDINATORE DI SERVIZIO

4.1. Le dimensioni d'indagine

Il gruppo che ha partecipato all'attività 3 del progetto EQUAL ELAICOS "Studio ed elaborazione di un modello di formazione rivolto al coordinatore di servizio sociosanitario" ha lavorato con l'obiettivo di non banalizzare la figura del coordinatore di servizio ma di presentare una figura professionale complessa attraverso tutte le sue sfaccettature.

Il rischio era di incorrere nella tentazione di riprendere l'ampia letteratura presente sul ruolo e le attività di competenza del "manager sociale" e abbozzare, attraverso una operazione di copia e incolla, una figura diversa da se stessa, con un profilo monocorde. La scelta del gruppo è stata di diverso tipo: l'attività 3 è stata affrontata come un'occasione per avviare alcune riflessioni partendo da un'analisi della situazione esistente per innescare una seria riflessione sul ruolo in termini di prospettive future, possibili sviluppi professionali, e percorso di crescita in termini di competenze.

Una volta realizzato quindi che una ricerca bibliografica avrebbe prodotto una "fotografia" non aderente all'evoluzione che il ruolo professionale sta avendo, si è deciso di indagare le dimensioni del Coordinatore di servizio attraverso il punto di vista dei top performer, dei testimoni significativi dell'attuale sistema sociosanitario.

Sono quindi stati intervistati coordinatori di varie tipologie di servizio, provenienti da percorsi professionali e formativi differenti e i risultati delle interviste sono stati verificati da un gruppo di controllo allargato composto da altri coordinatori forniti delle ultime versioni dei futuri requisiti regionali.

Lo scopo infatti, era realizzare una mappa delle attività che, partendo dalla situazione attuale, fosse implementata tenendo presente i possibili scenari previsti dall'applicazione della legge 22: non va dimenticato che le interviste risalgono all'ultimo trimestre del 2003 mentre i requisiti finali D.G.R. 2473/04 sono usciti nell'agosto 2004.

Per meglio comprendere questa professionalità poi, si sono elaborati:

- tutti i contenuti e le riflessioni raccolte durante la sperimentazione dei percorsi formativi
- i lavori significativi svolti in altre attività del progetto EQUAL ELAICOS¹,

¹ Attività 9 " Creazione di un modello e degli strumenti per la valutazione delle risorse umane inserire in strutture sociosanitarie e sperimentazione del modello tramite la formazione dei responsabili Risorse Umane"

Attività 11 "Creazione di strumenti per la selezione e reclutamento del personale e creazione degli strumenti di lettura del clima di lavoro applicabili nei servizi alla persona"

- le elaborazioni successive fatte dagli esperti.

Da qui sono nate una serie di riflessioni contenute in questo libro che, partendo da dove è terminato ELAICOS, cercano di contestualizzare il ruolo professionale all'interno della dimensione lavorativa quotidiana.

Seguendo la realizzazione in EQUAL ELAICOS della macrofase legata alle risorse umane, come project manager e come esperti, è nata una particolare "simpatia" per questo ruolo, non considerato a sufficienza e una particolare volontà di recuperare questo gap del sistema.

Due sono stati i versanti d'analisi rispetto al coordinatore: il primo legato specificatamente al ruolo, il secondo relativo alla persona del coordinatore di servizio.

Con l'analisi del ruolo si è posta l'attenzione sulle attività che il coordinatore di servizio effettua, sulle competenze necessarie all'esercizio della professione, sulle "core competence" e sul fine ultimo, sul senso del ruolo, sull'identità Professionale.

Sul versante della persona invece, si sono prese in considerazione alcune caratteristiche della personalità, la motivazione e le prestazioni d'intelligenza necessarie all'esercizio del ruolo professionale.

Lo scopo di quest'ampia e dettagliata analisi è triplice:

1. Mettere a disposizione al sistema dei servizi sociosanitari e regionali una serie di riflessioni che possano permettere, come vedremo in seguito, di superare l'empasse del riconoscimento al coordinatore non solo dei titoli professionali ma anche delle competenze fino ad oggi acquisite in anni di lavoro;

2. Mettere a disposizione della dirigenza dei servizi sociosanitari mappe, caratteristiche legate alla personalità, considerazioni, per poter meglio scegliere un coordinatore di servizio in futuro con modalità più oggettive;

3. Mettere a disposizione dei coordinatori di servizio una serie di riflessioni in grado di innescare un processo d'autovalutazione che porti alla crescita professionale.

Lo sfondo in cui tutto questo processo d'analisi si svolge è quello organizzativo, luogo d'azione, luogo di complessità, luogo in cui il coordinatore agisce quotidianamente.

Vediamo, prima di passare ai risultati, le dimensioni d'analisi che troveremo dettagliate nei capitoli successivi.

4.1.1. 1° dimensione di analisi: processi e le attività

L'analisi organizzativa per "processi" è da tempo entrata a far parte del vocabolario comune tanto che, insieme a tutte le "fotografie" organizzative tradizionali come ad esempio l'organigramma, oggi ritroviamo spesso anche delle rappresentazioni per processi. Si tratta certamente di un'analisi organizzativa che ha avuto una forte diffusione sia perché richiesta dalla normativa UNI EN ISO

9001:2000, sia perché effettivamente permette una lettura dell'organizzazione che ne mette in evidenza la dinamicità.

Anche la L.R. 22/02 la richiama più volte e la inserisce di diritto come requisito basilare“Il sistema indicato al comma 1...” di gestione, valutazione e miglioramento della qualità che deve essere in possesso del soggetto accreditando, “.... Deve essere costituito da condizioni organizzative, procedure, processi e risorse tali da garantire il miglioramento continuo della qualità del servizio erogato, in conformità alle norme nazionali e internazionali di certificazione di qualità di sanità....”²

L'approccio per processi comunque, al di là del fatto che sia richiesto dalle norme ISO e dalla legge 22, è soprattutto una filosofia organizzativa. In questa prospettiva, il lavoro non viene più considerato secondo la logica organizzativa “per funzioni”, basata sulla frammentazione del lavoro in tante mansioni non comunicanti, ma viene pensato con un approccio di tipo olistico secondo il quale la qualità riguarda la totalità del servizio, non i suoi singoli aspetti presi individualmente.

La logica per processi tende a ri-compattare la visione del lavoro, ad andare oltre le divisioni che nascono inesorabilmente tra le varie figure professionali, a presidiare il nascere del “regno” di nessuno, della non qualità presente nello spazio che esiste tra una mansione e un'altra o tra le mansioni di competenza delle varie figure professionali.

Per questi motivi, tutto il lavoro che in EQUAL ELAICOS ha portato alla rilevazione delle attività del coordinatore di servizio, è stato eseguito attraverso questo tipo di approccio.

La realizzazione del prodotto ha visto impegnati consulenti, coordinatori di servizio in attività, organizzate in un laboratorio, in cui si sono alternate fasi di lavoro e “pillole formative”. Questa metodologia ha permesso di comprendere sia la nuova logica del lavorare per processi, sia di arrivare ai risultati presentati successivamente.

Più precisamente si è attuato il seguente percorso:

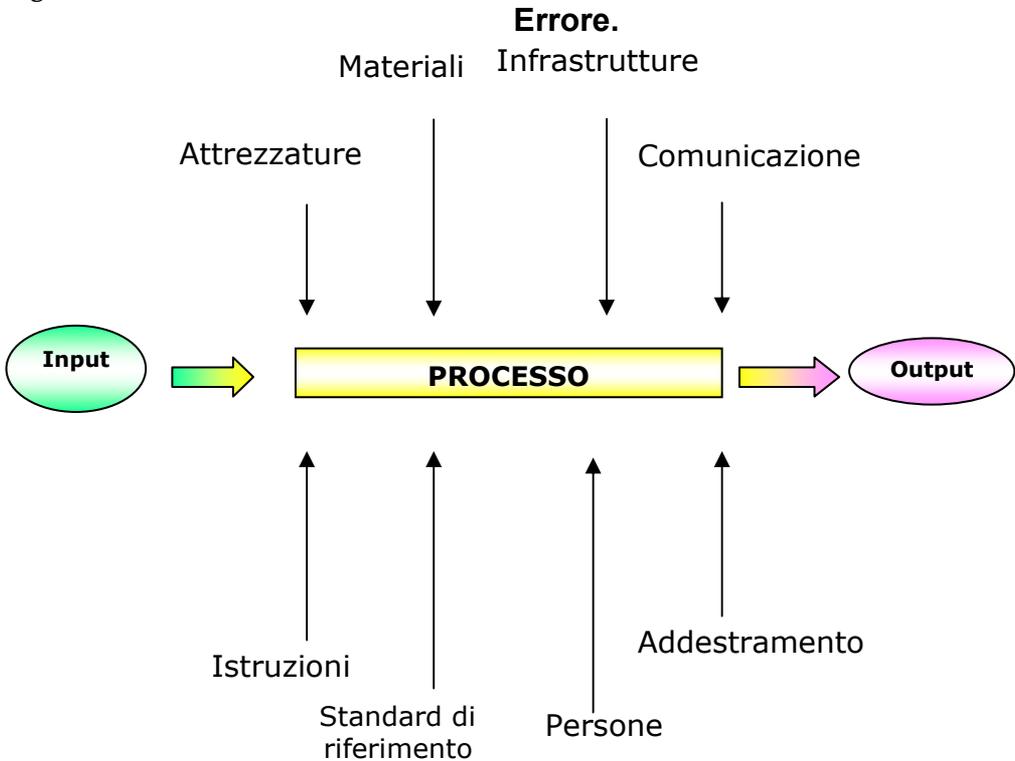
Fase 1 - studio e analisi dei processi delle organizzazioni sociosanitarie

Questa fase nasce con lo scopo di preparare, attraverso l'analisi dei servizi, un primo semilavorato sul quale basarsi per realizzare le interviste ai testimoni privilegiati. Sono stati presi in considerazione tutti i servizi sociosanitari in cui è presente il coordinatore di servizio e sono stati individuati i processi lavorativi necessari perché una organizzazione funzioni correttamente.

Abbiamo utilizzato più volte il termine processo e prima di andare avanti riteniamo opportuno spendere due parole per chiarire meglio il concetto. La figura 6 ci aiuta a comprendere di cosa si tratta.

² L.R 22/02 Art. 18 comma 2

Figura 6



Il **processo** è costituito da una o più attività, grazie alle quali un input viene trasformato in output destinato a un cliente esterno o interno; ogni processo ha un punto di inizio e uno di fine, ben chiari, e comprende azioni (o attività) definite, ripetibili, prevedibili e misurabili. Per ogni processo deve essere evidente lo scopo, che deve avere valore soprattutto per il cliente.

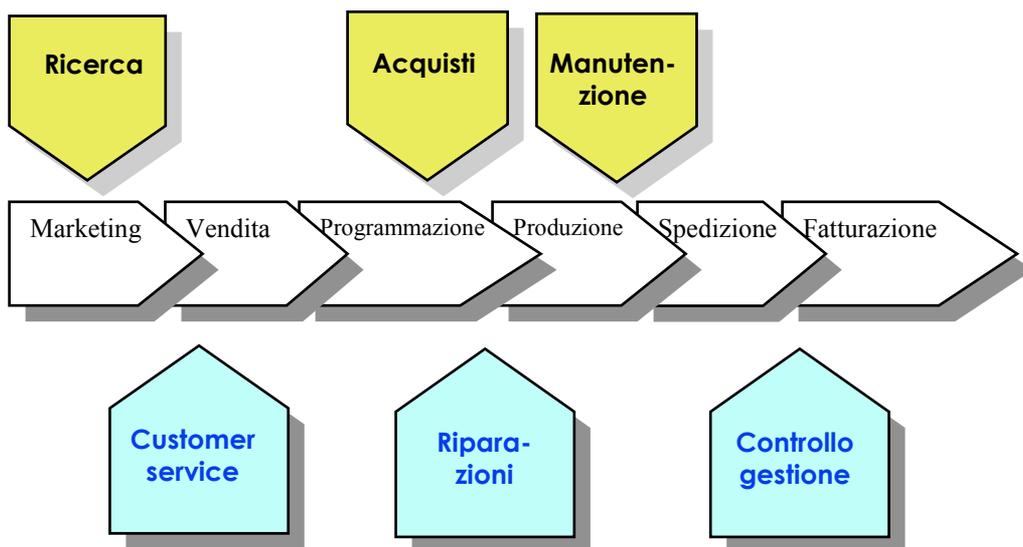
La trasformazione dell'input nell'output, che avviene durante la messa in atto del processo, deve dare valore aggiunto agli elementi in ingresso.

Il lavoro di rilevazione dei processi non è l'unica elaborazione che è stata effettuata: una volta mappati i processi, questi sono stati successivamente concatenati secondo la sequenza più adatta a garantire il servizio nel modo più efficace ed efficiente. Nascono così:

- il **processo principale**, contenente tutti i processi che, collegati tra loro, creano lo scheletro: è il processo che permette di realizzare il prodotto/servizio fornito al cliente/utente;
- i **processi di supporto**, che mettono l'organizzazione e le persone in condizione di realizzare e gestire i processi principali.

Lo schema successivo (fig. 7) permette di visualizzare i concetti enunciati e qui rappresentati tramite lo strumento **catena del valore**.

Figura 7

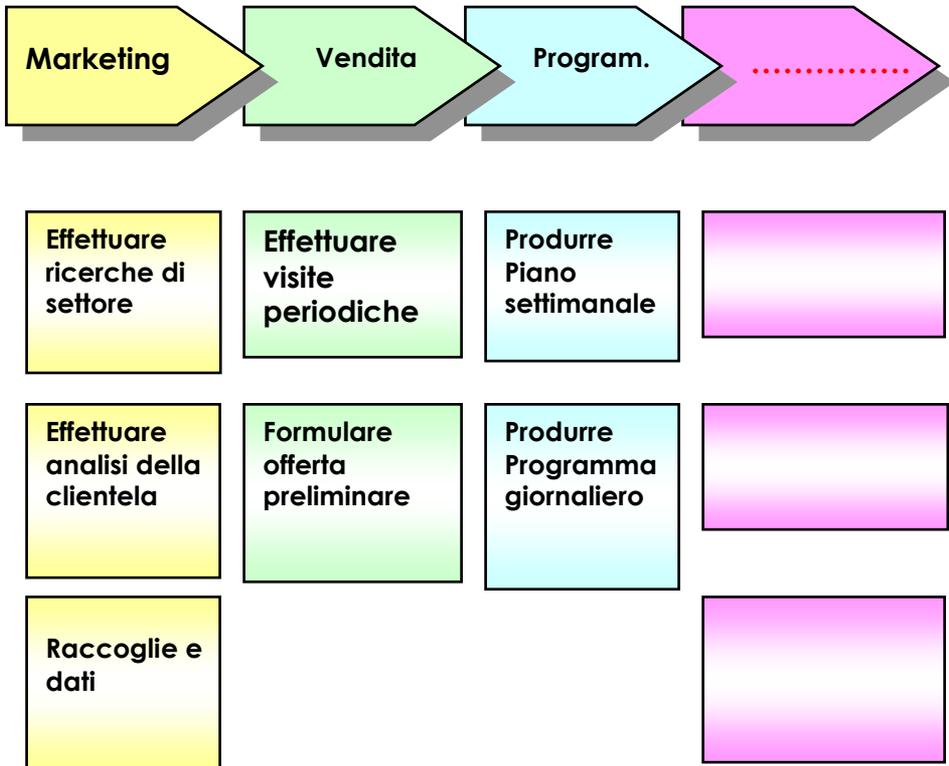


Fase 2 - Individuazione e interviste dei testimoni privilegiati

La fase due ha visto il recupero dei testimoni privilegiati e dei top performer, ossia coordinatori di servizio in attività, riconosciuti dal sistema per la competenza e per il loro curriculum. Con loro è stata effettuata "l'esplosione della catena" passando, attraverso un'analisi dettagliata, dal livello dei processi organizzativi a quello delle attività. In questo modo è stato possibile individuare tutte le attività che il coordinatore di servizio effettua sia come responsabile, sia in collaborazione con altre figure professionali.

L'esempio successivo, ripreso dalle pillole formative delle attività del laboratorio 3, evidenzia il lavoro da svolgere per passare dai processi alle attività (fig. 8).

Figura 8



Fase 3 - Inserimento dei requisiti regionali e validazione delle attività.

Per completare l'analisi della funzione del coordinatore di servizio è stato necessario effettuare un ulteriore passaggio chiave.

In effetti la mappa delle attività, pur essendo nata dalle migliori esperienze presenti nel territorio, a questo punto dell'elaborazione non era ancora in sintonia con i requisiti regionali e pertanto il lavoro successivo è stato proprio quello di inserire nella mappa le attività ancora non presenti ma richieste dalla normativa.

Per costruire la miglior mappa delle attività possibili sono state intrecciate quelle richieste dal regolamento attuativo, con quelle già pienamente attivate nei

vari servizi; infine sono state aggiunte le attività non presenti in nessuna delle due parti ma necessarie, secondo il gruppo di riferimento, per lavorare meglio.

Questa parte del lavoro è stata realizzata da un gruppo più ampio di coordinatori e ha permesso la validazione di tutto il lavoro che sarà presentato nella sua completezza nel capitolo 5.

Una volta arrivati a questo punto si è potuta iniziare la fase di “recupero” di tutte le competenze necessarie allo svolgimento delle attività.

4.1.2. II° dimensione di analisi: le competenze

Parlando di competenze va ricordato che le politiche dell'apprendimento parlano di “... *Il long life learning, come componente del nuovo welfare attivo ridistribuire equamente il valore prodotto per garantire ad ogni individuo l'accesso alle competenze in ogni momento della vita, come diritto primario di cittadinanza*”³.

Gli ultimi decenni hanno visto una trasformazione del sistema produttivo: si sta passando da una predominanza del settore manifatturiero, ad una nuova economia che trova nelle aziende di servizi il proprio cardine. In questa nuova prospettiva, le competenze sono le “risorse” più pregiate di una persona, di una comunità, di un territorio, di un'impresa in quanto elementi che permettono di individuare strategie e mettere in pratica le azioni per raggiungere i propri obiettivi in maniera competitiva.

In merito al concetto di competenza comunque esiste ancora molta **confusione** ed è piuttosto alto il rischio di fraintendimenti.

Si fa presto, infatti, a dire “competenze” ma poi, per capirsi veramente, bisogna che tutti diano la medesima risposta ad una serie di domande: che cosa intendiamo per competenze? In quale contesto ne parliamo? Come si rilevano? Come si esprimono, si rappresentano? Come si misurano, si certificano? Come si “gestiscono”?

Per cominciare va ricordato che nel nostro sistema formativo non esiste un sistema organico delle qualifiche, non esiste un alfabeto condiviso delle competenze, non esiste un sistema riconosciuto e formalizzato in cui l'acquisizione delle competenze sia valida e spendibile all'interno del sistema stesso.

In altre parole, ad oggi nel nostro sistema formativo, non è possibile trasformare l'acquisizione di una determinata competenza, certificata presso un ente di formazione, in un credito formativo, che è “... *un valore assegnato ad un segmento di formazione (modulo, unità capitalizzabile, annualità accademica, ecc.) o ad un'esperienza*”

³ Riflessioni sui nuovi modelli di apprendimento. L'approccio alle competenze. Valutazione, riconoscimento, certificazione, crediti formativi. Il modello ISFOL per unità capitalizzabili integrazione chiave di volta del sistema.

individuale (lavorativa, di volontariato, ecc.) spendibile in un sistema o in un percorso come competenza individualmente già acquisita”.

La situazione è molto complessa in quanto apre la questione su come integrare il proprio patrimonio tecnico e culturale (competenze acquisite sul campo) in un percorso formativo che rilasci dei titoli, senza dover ripercorrere tappe già fatte. La problematica tocca da vicino anche il coordinatore di servizio ma sarà trattata nel capitolo nove.

L’esperienza di EQUAL ELAICOS, all’interno dell’attività 7 “Modello e strumenti per la formazione e la certificazione delle competenze dei coordinatori di team di progetti Individuali”, ha dimostrato la possibilità di creare dei raccordi, un sistema a “passerella”, in cui i crediti certificati all’interno del percorso possono essere spesi in tutto il sistema, compreso quello Universitario.

Proprio per non incorrere nel rischio di effettuare un’analisi delle competenze del coordinatore di servizio interessante, ma non spendibile nel contesto di riferimento italiano, il dizionario è stato costruito secondo il modello dell’ISFOL (Istituto Superiore per la Formazione dei Lavoratori) in cui la competenza è considerata convenzionalmente:

- Una qualità inerente alla *persona*
- Una qualità in grado di *produrre un output* riconosciuto dal mondo del lavoro, con gli standard di qualità stabiliti dall’Organizzazione che la richiede (Azienda, Servizio, Settore professionale, ecc.).

Da questa affermazione ne consegue che una persona è riconosciuta competente se **sa agire** in un **contesto**, realizzando gli **output riconoscibili/riconosciuti** come adeguati e validi rispetto a quanto richiesto esplicitamente o implicitamente dall’organizzazione.

Pertanto le competenze sono strettamente associate e dipendenti dal risultato concreto di un’attività lavorativa, rappresentano cioè **“l’essere in grado di..”** produrre il risultato.

Il fatto che la competenza sia legata ad un risultato, ad un output, è forse stata la maggiore difficoltà nel costruire il dizionario delle competenze del coordinatore di servizio. In effetti, parlare di risultato, di output nel sistema dei servizi legati alla persona, non è mai facile poiché ci si scontra sia con resistenze culturali in cui assistenza e cura non possono essere paragonati e utilizzati come vocaboli del sistema produttivo, sia con la reale difficoltà di associare a tutte le attività della mappa dei risultati, tangibili e misurabili.

Dopo aver *denominato* tutte le competenze utilizzando l’espressione verbale *“essere in grado di ...”* seguita da un verbo d’azione, il cui complemento oggetto indica l’output/risultato atteso, queste sono poi state analizzate e scomposte.

Il lavoro è stato quello di suddividere la competenza nei suoi elementi costitutivi:

- **Conoscenze** teoriche e metodologiche che esprimono una padronanza mentale, formale, di per sé astratta dall'operatività. La presenza della conoscenza in un soggetto denota avvenuta acquisizione, memorizzazione, comprensione di un contenuto (fatti, concetti, regole, teorie, ecc...). Le conoscenze consentono di comprendere un fenomeno, un oggetto, una situazione, un'organizzazione, un processo. La conoscenza è in grado di fornire al soggetto il "*come fare*", il sapere "*come procedere*", ed "*a cosa adattarsi*".

- **Capacità** operative specifiche di un contesto professionale, direttamente riconducibili ad una professionalità. Rappresentano una componente del sapere professionale legata all'ottenimento di una performance distintiva di settore/figura/profilo. Nel modello proposto, la capacità operativa è utilizzata come sinonimo di «saper fare empirico» e di «conoscenza procedurale messa in azione» dal soggetto, per affrontare specifiche operazioni.

- **Comportamenti** organizzativi e relazionali che riguardano l'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 capace di interagire positivamente con contesti sociali e lavorativi.

Per comprendere meglio tutto ciò riportiamo un esempio (Tab. 1) tratto dai materiali iniziali del laboratorio 3.

Tabella 1

Attività	Diagnosticare i guasti sulle vetture dei clienti
Output	Guasto rilevato e diagnosticato
Competenza	Essere in grado di diagnosticare i guasti sulle vetture
<i>1. Conoscenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> •La conoscenza di un sistema vettura inteso come insieme di famiglie di componenti controllate/gestite dall'elettronica •La conoscenza dei metodi di diagnosi e ricerca guasti •La conoscenza di strumenti di diagnosi •La conoscenza di soluzioni e strumenti per organizzare e gestire l'officina in modo efficace
<i>2. Abilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Uso di apparecchiature elettriche diagnostiche •La comprensione del problema esposto dal cliente •Identificazione del guasto e relativa causa •Consultazione di manuali, dati e documenti della vettura •Compilazione della scheda commessa
<i>3. Comportamenti</i>	<ul style="list-style-type: none"> •Attenzione alle procedure di sicurezza •Sensibilità nella gestione del cliente •Relazione con il cliente orientata alla sua soddisfazione e fidelizzazione

Come è facile immaginare, il lavoro per arrivare al dizionario, ossia la raccolta sistematica del know how relativo al coordinatore, è stato lungo e dettagliato ma il risultato ottenuto è un capitale che può essere utilizzato per svariati bisogni organizzativi.

Nella realtà il possedere un dizionario delle competenze delle figure professionali, porta ad evitare quello che troppo frequentemente accade ossia che gli sviluppi della professionalità siano il frutto del caso, piuttosto che il risultato di un percorso di carriera progettato, condiviso e contrattato sul piano delle attese.

In effetti, il dizionario delle competenze, opportunamente "trattato", diventa utile strumento per effettuare:

- Analisi del fabbisogno formativo (ricostruzione ponderata della mappa dei bisogni di crescita professionale per l'esercizio dei processi lavorativi);
- Analisi dell'offerta formativa (la comparazione di ciò che il mercato della formazione offre rispetto ai bisogni formativi attesi);
- Costruzione del percorso formativo (la predisposizione di un programma con i relativi contenuti per l'apprendimento di nuove competenze);

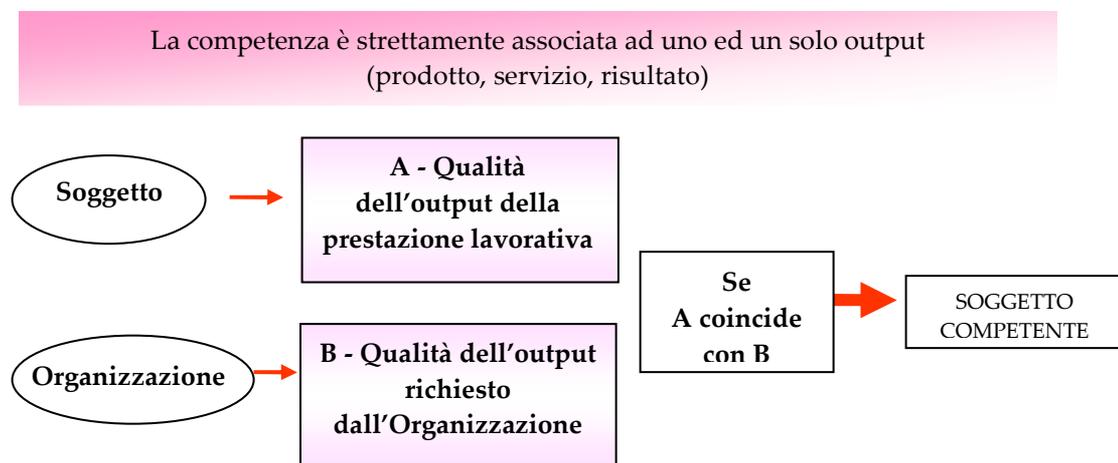
- Bilancio di competenza (valutazione ex ante del gap rispetto alla competenza attesa e ex post del miglioramento ottenuto dalla formazione sulla competenza);
- Premiare e valorizzare le risorse umane (sulla base del riconoscimento delle competenze acquisite);
- Selezionare nuovo personale (costruire il profilo di competenze richieste al momento di entrata).

A questo punto è di fondamentale importanza introdurre un'ultima considerazione sulle competenze: la questione della misurazione.

Alcune delle attività sopraindicate possono essere messe in pratica (es. l'incentivazione economica su miglioramento delle competenze) solo se è possibile misurare con certezza il livello di possesso della competenza e il suo miglioramento in una persona.

La competenza è una qualità, come precedentemente detto, che risiede nella persona, e come tale non è direttamente misurabile. Può essere osservabile e misurabile solo attraverso indicatori esterni come un processo di lavoro, un comportamento, un prodotto, da confrontare con le specifiche di qualità definite dall'organizzazione. La fig 9 riassume i concetti fino ad ora espressi.

Figura 9



Una persona è competente se l'output/risultato della sua prestazione lavorativa corrisponde all'output richiesto dall'organizzazione in base a *specifici standard di qualità*.

Diventare competenti, secondo questa logica, è il risultato di un processo di apprendimento, non è un'arte e non si improvvisa: passiamo parte della vita a diventare competenti.

Nessun individuo umano nasce già "competente", cioè in grado di garantire un risultato. I risultati che apparentemente dipendono da capacità innate (crescere, nutrirsi, relazionarsi, muoversi nello spazio) sono in realtà il risultato di un apprendimento, "per prova ed errore", fortemente stimolato dal bisogno.

Questo tipo di apprendimento certamente si fonda su *potenzialità innate* ma trova solo nell'esperienza la possibilità di diventare *capacità stabilmente acquisita*.

Allo stesso modo, la capacità di garantire un risultato professionale praticando correttamente un processo di lavoro, si fonda su potenzialità della persona ma diventa competenza solo attraverso un percorso di apprendimento.

Per essere precisi e per non innescare confusione ricordiamo che *apprendimento* non significa necessariamente *formazione...*

4.1.3. III° Dimensione di analisi: intelligenza e personalità

Parlare di personalità e di intelligenza suscita sempre un po' di timore. Infatti, malgrado molte organizzazioni comincino ad avventurarsi in questa dimensione nella fase di scelta dei propri dirigenti, dubbi e preoccupazioni restano aperti.

Si ha sempre la paura, dovuta proprio alla non conoscenza delle modalità e dei contenuti su cui si basa il processo di lettura del soggetto in questa dimensione, che si esca dal contesto lavorativo e s'invada la dimensione più personale del soggetto, quella legata alla sua "intimità".

Dall'altra parte esiste anche un sentimento inverso, più svalutativo, più incerto, che mette in dubbio la possibilità di effettuare una lettura sui possibili atteggiamenti futuri delle persone in ambito lavorativo.

Pur riconoscendo che questa non è una materia facile e tendenzialmente poco stabile, possiamo però affermare che oramai conoscenze, tecniche, metodologie e strumenti riescono a dare una lettura del soggetto sufficientemente precisa tanto da permettere una previsione, un parere sugli atteggiamenti, sui comportamenti dei soggetti in ambito lavorativo.

Per quanto riguarda la personalità e l'intelligenza, l'esperienza ci dice che spesso nelle selezioni non se ne fa menzione: si dà per scontato, erroneamente, che non possano e non debbano essere valutate, perché non hanno nessun riflesso sul lavoro.

In realtà intelligenza e personalità giocano un ruolo importante, fondamentale; pensiamo ad esempio allo psicologo, a tutte le professioni d'aiuto: cosa sarebbero senza queste componenti? Pensiamo anche ad altre professioni, come quella medica,

in cui, nonostante l'alto livello specialistico, la componente "persona" determina gran parte della percezione della prestazione da parte del paziente.

Non è il caso di andare oltre nell'evidenziare quanto esse siano importanti, necessarie e quanto siano forti le loro ripercussioni in ambito lavorativo.

E' proprio questo continuo intrecciarsi delle due dimensioni, cognitivo ed affettivo, questo lavorare assieme che permette ai soggetti di affrontare i problemi di tutti i giorni, di calcolare le soluzioni, di essere positivi verso gli altri, di produrre soddisfazione.

Analizzando da vicino questi aspetti, ci accorgiamo che nonostante le grandi differenze esistenti tra loro, essi fanno parte della zona stabile (fig. 10) del soggetto, la zona in cui si situa anche l'identità.

Tutte le persone sviluppano l'area stabile che, pur modificandosi nel tempo, dà la possibilità ai soggetti di "viversi" in modo "continuativo" ed è condizione necessaria per permettere la formazione dell'identità. L'uso del termine stabilità non significa in questo caso, non cambiamento, ma movimento non percepito dal soggetto, movimento evolutivo lento, ma costante.

L'identità non è mai ferma, cresce, si evolve, senza però dare al soggetto il senso del movimento improvviso: per la mente infatti, non sono "sopportabili" dei cambiamenti repentini nell'area dell'identità: ne va della salute mentale delle persone, del loro benessere e della possibilità di mantenersi stabili, ancorati alla realtà.

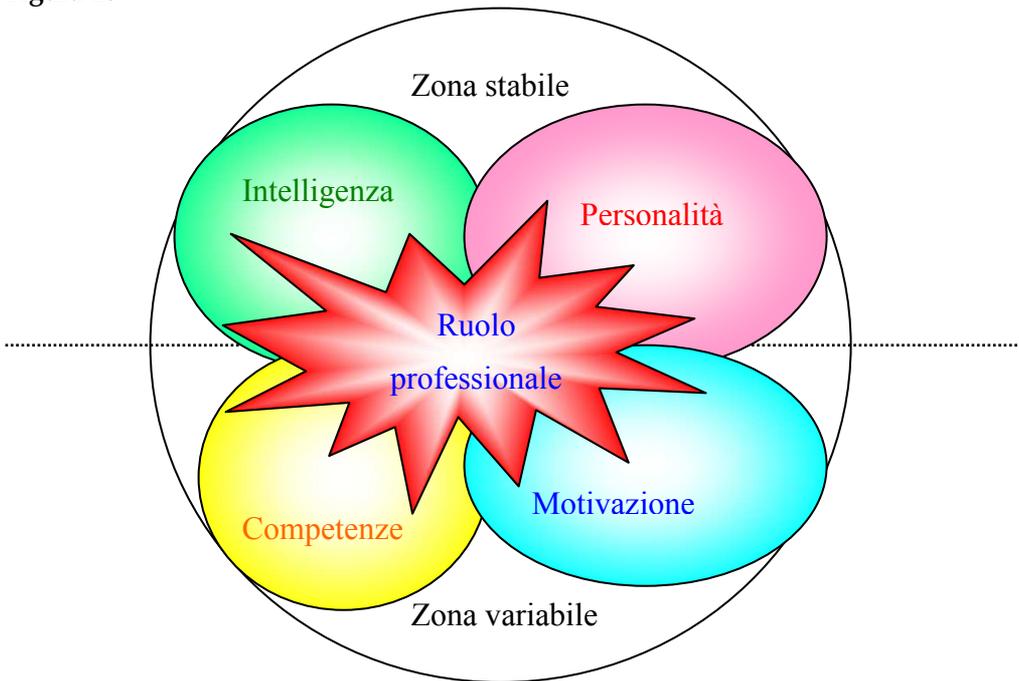
L'area stabile quindi, è necessaria ai soggetti, dà continuità e permette anche, qualora si ritenesse di farlo, di comprendere il soggetto, il suo modo di agire attuale e di fare delle ipotesi su un futuro di medio periodo.

Dato che le persone non cambiano in modo repentino si può, attraverso un'analisi approfondita e specialistica, analizzare gli attuali comportamenti e le capacità di analisi cognitiva ed ipotizzare quelli futuri. La difficoltà sta proprio nel farlo professionalmente e non attribuendo un valore assoluto ai dati, ma considerandoli come punto di partenza e di discussione con il soggetto stesso.

Due sono le aree della zona stabile: intelligenza e personalità. Iniziamo, ponendo l'attenzione sulla prima area: intelligenza.

L'intelligenza, componente dell'area cognitiva delle persone, parte da bassi livelli di prestazione e poi lentamente con il supporto della scuola, dell'esperienza, cresce, migliora, aumenta ed arriva alla maturità in fase adulta consentendo di risolvere i problemi della vita di tutti i giorni e non solo.

Figura 10⁴



Mettersi d'accordo su cosa sia l'intelligenza è cosa molto ardua, anche perché dovremmo confrontarci con una bibliografia talmente vasta da portarci ancora una volta lontani dall'obiettivo principale.

Prendiamo invece dagli studi quello che ci serve e quello che oramai viene dimostrato con continuità: non esiste una sola "tipologia d'intelligenza" ma più intelligenze per aree problematiche diverse. Troviamo così che per lavorare tre sono le intelligenze maggiormente utilizzate: quella verbale, quella numerica e quella spaziale.

L'intelligenza **verbale** o "per la comunicazione", implica il saper "lavorare" con le parole, usandole come codici, permette di parlare, di comprendere le situazioni sociali e i fenomeni. Permette inoltre di risolvere i problemi con il ragionamento, valutando i dati qualitativi a disposizione, anche quando alcuni di loro mancano.

L'intelligenza **numerica** rende, invece, possibile la soluzione di problemi di tipo quantitativo, implica un'attitudine al ragionamento astratto e permette la risoluzione di problemi che richiedono una logica deduttiva.

⁴ Modificato da: Il cerchio e la bilancia - Carelli

L'intelligenza **spaziale** o "per camminare", ha come sua essenza il trattamento mentale delle forme e permette l'archivio di immagini, il coordinamento dei movimenti nello spazio, l'organizzazione degli spazi.

L'intelligenza di tipo spaziale sorregge l'attività del come trovare la strada più rapida per raggiungere un luogo, orientarsi nello spazio, dirigere un servizio.

Tutti i lavori richiedono, per quanto riguarda gli aspetti cognitivi, la combinazione, un mix, delle tre intelligenze con modalità totalmente differenti, che dipendono dal ruolo ricoperto e dall'organizzazione in cui si lavora.

Nel capitolo sette cercheremo di capire quale tipo di intelligenza è usata più spesso dal coordinatore di servizio; quello che c'interessa, in questa sezione, è riflettere sulla questione delle prestazioni. In effetti non è interessante definire la "quantità" di intelligenza posseduta da un soggetto, ma con quale tipo lavora meglio e soprattutto quanto è il suo rendimento nei momenti difficili.

Questa questione non è da poco in quanto la bassa o alta predisposizione di una persona per un certo tipo di intelligenza ricade, sia sull'organizzazione, sia sul soggetto stesso.

Per meglio comprendere il problema dobbiamo assolutamente capire da cosa è determinato il rendimento, dal punto di vista cognitivo. Ovviamente è fondamentale avere la possibilità di intrecciare la richiesta cognitiva dell'organizzazione, con la tipologia di intelligenza posseduta dal soggetto.

E' qui che nasce il primo problema, perché molto spesso l'organizzazione non conosce la tipologia di intelligenza da richiedere ed il soggetto non conosce in modo preciso con che intelligenza lavora meglio. Molte volte i soggetti dicono di preferire di lavorare con i numeri o con le parole, ma è una sensazione più che una convinzione.

Fatto sta che le idee non sono ben chiare da nessuna delle due parti.

Un basso intreccio delle intelligenze non preclude la possibilità di ricoprire un ruolo professionale, né compromette in maniera pesante le prestazioni: una persona che non ha un'innata predisposizione all'intelligenza numerica, potrà svolgere compiti di logica, ma ci metterà più tempo, commetterà più errori, userà più energia.

Ma le prestazioni, non sono determinate solo dalla possibilità di ricoprire un ruolo in sintonia con la propria storia cognitiva. La cosa è ben più complessa. Ciò che fa la differenza tra un soggetto e un altro, è la capacità di utilizzare l'intelligenza nei momenti difficili, in situazioni altamente stressanti: il lavoro spesso ci richiede "lucidità", saper decidere, prendere decisioni senza magari avere il tempo necessario per farlo.

Ed è qui che entra in gioco il fattore personalità, intesa come stabilità emotiva, sicurezza interna, capacità di realizzare, capacità di rimanere calmi.

Tutti sanno che, nei bambini, quando esiste una situazione poco tranquilla in casa, i primi segnali sono proprio la diminuzione delle prestazioni scolastiche: un

bambino non perde l'intelligenza, né diminuisce le prestazioni, la sua energia viene "dirottata" nella gestione della situazione problematica.

Succede anche a noi! Questa modalità di funzionare non la perdiamo mai. E'così si verifica che, sotto stress, commettiamo certi errori, diciamo certe frasi, pensiamo certe cose che, viste successivamente, magari nel salotto di casa, non riusciamo a giustificare: *"come ho potuto dire una cosa del genere! Come ho potuto comportarmi in quel modo!"*

La prestazione è strettamente collegata alla personalità del soggetto, al suo sistema interiore: l'ansia toglie lucidità, chiude la visione, diminuisce le capacità di analisi. Tutti sono in grado con un tempo sufficiente, con tranquillità, di decidere ponderando i vari fattori; pochi invece sono in grado di trovare soluzioni in situazioni di emergenza.

In questa analisi è il caso di non perdere mai di vista il soggetto e il suo benessere e non solo vedere la questione da un punto di vista organizzativo. E'ovvio che volere accedere ad un ruolo che va contro le proprie potenzialità cognitive non fa bene al soggetto ma a volte quest'ultimo si trova costretto a farlo, vuoi perché ne ha bisogno, vuoi per un desiderio di sfida nei confronti di se stesso; in questi casi questa scelta ha delle inevitabili ricadute sul benessere della persona, perché il soggetto è costretto ad utilizzare molta più energia per produrre prestazioni mediamente uguali a quelle di altri soggetti. Le risorse a disposizione di un individuo sono però limitate e quindi un maggiore utilizzo di energie implica la necessità di sottrarre le stesse ad altre aree: viene ridotta la soddisfazione di diversi bisogni e si generano sacche di insoddisfazione.

Il benessere personale, non deriva dalla soddisfazione di un unico bisogno, anche se questo è percepito come primario rispetto agli altri; l'individuo è una entità così complessa che solo trovando più fonti a cui attingere energie è in grado di raggiungere un reale stato di benessere. Il lavoro è solo una di queste fonti.

Quindi, la questione cognitiva, non può essere messa da parte quando parliamo di lavoro e se comunque decidiamo di non esaminarla, dobbiamo sapere a cosa rinunciamo, quali rischi corriamo.

4.1.4. IV° Dimensione di analisi: crescita professionale

A questo punto, con tutte le informazioni in possesso, è stato possibile prendere in considerazione i percorsi di crescita, di aggiornamento e di miglioramento delle competenze del coordinatore di servizio.

Come è noto due sono le possibili direttrici. Posto il fatto che su due aree, intelligenza e personalità, non s'interviene certo con corsi di formazione, rimangono a disposizione le altre due aree su cui è possibile agire: la motivazione e le competenze.

Per intervenire sulla la motivazione, si può fare tanto, anzi, è questo un campo che non ha bisogno di parole, ma di fatti. Si può per esempio effettuare una formazione di supporto per chi deve gestire la motivazione, consegnandogli conoscenze e strumenti, ma la vera prova dei fatti è la messa in opera dei concetti.

Come per i paragrafi precedenti anche questa dimensione ha bisogno di una serie di riflessioni, soprattutto rispetto all'area della personalità, per non incorrere in false aspettative.

Bisogna fare molta attenzione riguardo alla crescita nell'area della personalità. Si sente parlare molto spesso di percorsi formativi in grado di migliorare la comunicazione, il saper convincere gli altri, ecc., ma quanto sono veramente efficaci? Dove vanno ad agire sulla persona? Inducono veramente dei comportamenti nuovi?

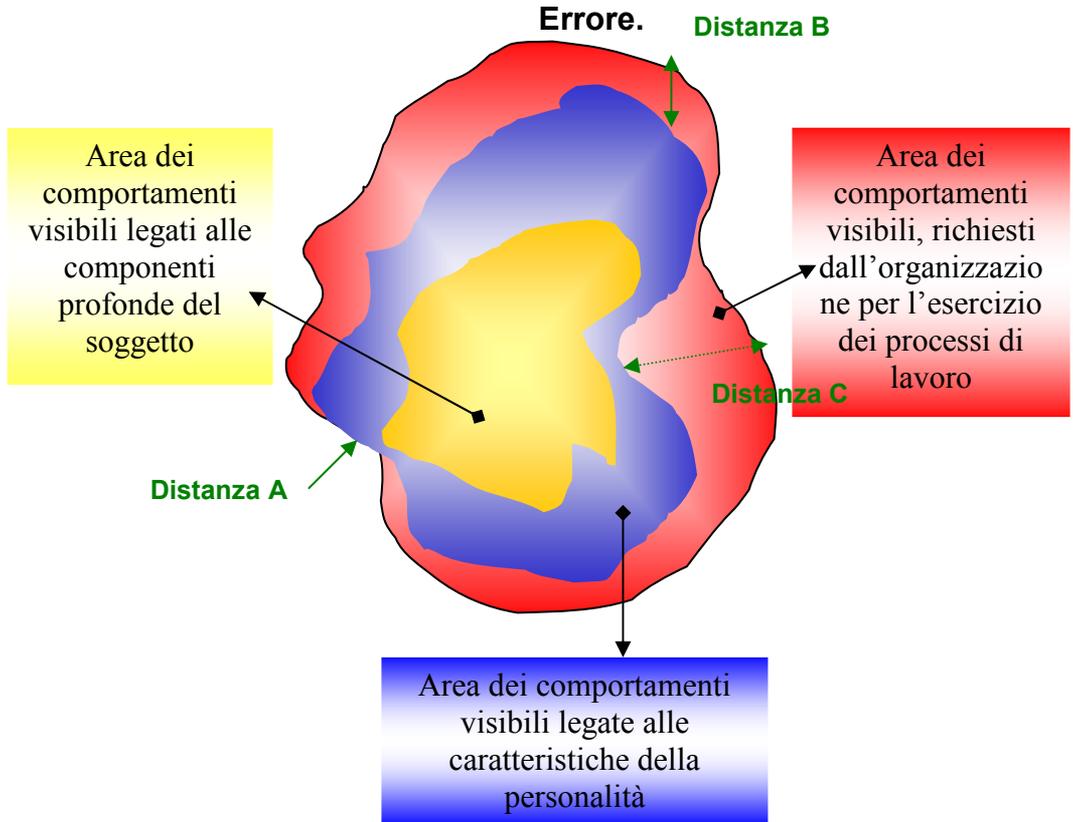
Proprio questo è il tema di riflessione su cui, probabilmente, vale la pena di soffermarci: sia per puntualizzare il ruolo della formazione in quest'area, sia per avere a disposizione delle linee guida sulla questione della crescita della figura sottoposta ad analisi: il coordinatore di servizio.

Il comportamento, è l'elemento osservabile della persona, vale a dire l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie.

Per meglio comprendere, proviamo ad immaginare le persone attraverso una rappresentazione grafica non regolare, in cui l'esterno coincide con i comportamenti effettuati dal soggetto, ma lontani da quello che realmente si è; mentre l'interno coincide con comportamenti legati alle zone più stabili del soggetto. (fig. 11)

Le tre forme non hanno appositamente linee di confine per ricordarsi che è difficile stabilire dove agisce un'area piuttosto che l'altra e quali possono essere le contaminazioni.

Figura 11



La corona più esterna, i comportamenti legati all'esercizio dei processi di lavoro, sono quelli analizzati nel paragrafo 4.1.1 e nella maggior parte dei casi dovrebbero coincidere con quelli richiesti dalla messa in pratica della competenza. Essi dovrebbero essere abbastanza modificabili rispetto alle richieste delle organizzazioni.

Ricordiamo infatti che la persona è competente non solo se ha l'abilità di produrre l'output richiesto dall'organizzazione, ma se è anche in grado di manifestare un comportamento adeguato alla realizzazione della competenza.

Non essendo legati alla persona, ma alle richieste delle organizzazioni, questi comportamenti hanno bisogno di una particolare motivazione per poter essere applicati, il soggetto deve volerli mettere in pratica, deve voler fare uno sforzo per utilizzarli.

La motivazione è fondamentalmente una: questi non sono comportamenti autentici del soggetto, ma vengono appresi dallo stesso alla stregua di come un centralinista impara a rispondere con certi toni, con certe frasi tipo, all'interlocutore che sta dall'altra parte del telefono. Ma nel momento in cui la persona esce dal contesto lavorativo, di solito abbandona questi atteggiamenti e si riappropria del suo modo di essere.

I corsi di formazione sulla comunicazione, sul parlare in pubblico e simili, agiscono in questa corona attraverso la creazione di una migliore consapevolezza nel soggetto dei meccanismi comunicativi e indicando delle "soluzioni" comportamentali ad hoc per le situazioni professionalmente più frequenti.

Ma questi non sono comportamenti strutturati nella persona, non viene prodotto nessun cambiamento nel soggetto, il quale utilizza le regole comunicative, i gesti corporei come un estetista utilizza il trucco per mascherare qua e là piccole imperfezioni.

I problemi possono subentrare nel momento in cui i comportamenti richiesti dall'organizzazione, non coincidono con la corona più interna, quella legata ai comportamenti ed alle caratteristiche della personalità.

Mentre, come appare nella fig. 11., la distanza A è nulla perché il comportamento richiesto dall'organizzazione è perfettamente coincidente con il comportamento del soggetto, la distanza B evidenzia invece che il soggetto deve, sotto continue spinte dell'organizzazione, motivarsi, trovare un senso per far proprio il comportamento richiesto dall'organizzazione. La distanza C invece, visualizza la lontananza tra il comportamento richiesto dall'organizzazione e quello appartenente al soggetto, una distanza troppo grande che, nonostante lo sforzo che il soggetto compie, nella maggioranza dei casi non è possibile colmare.

In altre parole, se l'organizzazione richiede un comportamento molto socievole, con capacità comunicative alte per una postazione di front office, c'è chi è predisposto e si trova a suo agio (distanza A), c'è chi deve fare uno sforzo e riesce nella maggioranza dei casi ad essere adeguato (distanza B) e chi è meglio che si trovi una nuova collocazione magari non a contatto con il pubblico (distanza C).

La corona sottostante, è da considerare più complessa perché, a differenza della prima, fa parte del soggetto, è una parte della dimensione che sta più in profondità. Qui sono siti i comportamenti, ancora visibili in ambito lavorativo che determinano, non tanto il comportamento legato alla competenza, ma danno un alto contributo a realizzare il sistema a supporto delle competenze professionali.

Se i comportamenti richiesti dall'organizzazione coincidono con le caratteristiche autentiche del soggetto, allora ci troviamo di fronte ad una persona non necessariamente competente, ma di certo adeguata per ricoprire il ruolo professionale.

Se invece non coincidono, bisogna valutare la lontananza, su quale dimensione il soggetto si avvicina e su quale no e fare una valutazione di coincidenza. Per essere

leader ci sono, per esempio, comportamenti che possono essere appresi (Es. rimproverare), ma ci sono delle caratteristiche personali del soggetto che non possono essere apprese (essere meno irritabile).

E'ovvio a questo punto che una formazione classica non ha nessun valore, rispetto al miglioramento di quest'area. Si tratta infatti di una serie di caratteristiche già strutturate precedentemente, che il soggetto utilizza comunemente, in quasi tutti i contesti lavorativi. Su quest'area si può lavorare, con tempi più lunghi, attraverso altri strumenti come la supervisione di casi, supervisione emotiva, affiancamento, ecc.

La supervisione è uno strumento diverso rispetto alla formazione classica, in quanto agisce su un doppio binario: da una parte legge il comportamento attuato rispetto alla situazione, dall'altra definisce e valuta quanto ha inciso la corona più profonda, quella delle componenti personali.

Andando verso il centro, troveremo le componenti fondamentali.

Questa è l'area più vicina al soggetto, in cui ci sono le componenti basilari, che regolano aspetti lavorativi, ma soprattutto personali. E'un area visibile, in cui troviamo anche alcuni comportamenti durante l'attività lavorativa, ma non viene mai, giustamente, presa in considerazione dalle organizzazioni perchè fa parte della zona stabile, quella dell'identità del soggetto.

Quest'area comprende molte componenti: il sistema affettivo, la stima, le paure ecc. in cui sono possibili dei cambiamenti, ma con tempi ancor più lunghi e sotto la spinta di un bisogno interno e di un'azione psicologica profonda, come è per esempio la psicoterapia .

Naturalmente sulla base di queste riflessioni, per la predisposizione di un percorso modulare formativo di crescita per il coordinatore di servizio, l'attenzione è stata rivolta sull'area dei comportamenti legati all'esercizio dei processi lavorativi, lasciando al coordinatore stesso il "supporto " delle altre due aree.

Se pur brevemente, crediamo sia stato utile trattare la questione della formazione, in quanto ultimamente si sta assistendo ad una serie di proposte miracolose per le organizzazioni e per le persone che ne fanno parte. Tanto miracolose che il miracolo dopo un po'sparisce e le persone si comportano come prima.

ELAICOS ha iniziato un cammino sul versante naturale delle complessità e su questa strada ha realizzato i suoi prodotti.

Ritornando alla costruzione del percorso formativo, l'ipotesi su cui il gruppo di esperti ha lavorato è quella della costruzione di un sistema in grado di soddisfare il bisogno del coordinatore di servizio in attività, ossia acquisire solo le competenze mancanti. Ricordiamo infatti che non tutti i coordinatori di servizio hanno seguito lo stesso percorso formativo.

Si è lavorato pertanto per “.... *Costruire un percorso modulare, in cui ogni modulo garantisce l'apprendimento di competenze ben definite, strettamente connesse tra di loro e risponde ad un specifico fabbisogno formativo*⁵...”

Undici sono stati i moduli “tecnici” e due i moduli “trasversali” costruiti ed ora a disposizione delle Rete ELAICOS e della Regione Veneto.

La priorità nella scelta, cioè quale competenze trasferire nei moduli formativi, è stata effettuata partendo dalle richieste previste dal regolamento attuativo contenuto nel D.G.R. 2473/04. L'analisi incrociata tra le competenze legate ai requisiti e le competenze già attive, ha messo in evidenza un gap formativo ed è proprio su questo che, il gruppo docenti attivati, ha costruito i contenuti dei moduli sperimentati successivamente in due percorsi.

⁵ EQUAL ELAICOS sfida per il miglioramento del sistema dei servizi sociali e socio-sanitari nel veneto

CAP. 5 IL COORDINATORE DI SERVIZIO: PROCESSI E ATTIVITÀ

*“Se vuoi costruire una nave,
non radunare uomini per raccogliere il legno e distribuire compiti,
ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito”*

A. De Saint-Exupery

Dopo questa ampia ma doverosa analisi dei contesti, delle normative e delle dimensioni d'analisi effettuate è altrettanto doveroso riportare i risultati dei vari gruppi, le riflessioni, le prospettive di sviluppo della figura professionale in questione, rispetto al sistema veneto e ai contesti organizzativi.

La modalità è quella già sperimentata nei capitoli precedenti: cercare di riflettere su tutta la dirigenza e anche sulle organizzazioni.

Il presupposto iniziale infatti, è che il coordinatore di servizio, essendo figura chiave organizzativa, non può essere separato dal contesto lavorativo e quindi diventa necessario analizzare non solo il ruolo professionale, ma come i due soggetti, coordinatore e organizzazione, riescono ad interagire, a comunicare, ad influenzarsi a vicenda.

5.1. I processi e la mappa delle attività di competenza

Cinque sono i processi portanti, nove quelli di supporto, settantacinque le attività di competenza del coordinatore di servizio, rilevate e validate dal gruppo di lavoro.

Numeri molto alti, numeri che impressionano e rendono evidente l'ampiezza delle attività da svolgere. Ed è in questa prospettiva complessa che il coordinatore di servizio deve possedere le giuste competenze, per svolgere la sua attività professionale.

La tabella 2, raccoglie in dettaglio i processi e le attività del coordinatore di servizio, ed effettua una fotografia dinamica del presente ma anche del futuro, utile per comprendere non solo il ruolo attuale ma anche i possibili sviluppi professionali, le potenzialità, le criticità.

Tabella 2

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
--	-------------------------------	--	---

Tabella 2 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 e 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 d'interventi necessari	1. Valutazione della qualità dei servizi offerti (efficienza ed 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 ad 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 ad utenti e famiglie su aspetti giuridici, normativi collegati al servizio	3. Vigilanza sui risultati dei servizi di competenza

Il coordinatore di servizio: processi e attività

	4. Definizione dei tempi e dei criteri di valutazione e monitoraggio del servizio/unità organizzativa	4. Partecipazione alla costruzione del programma d'intervento personalizzato (PEI, PAI; ...)		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 invianti / altri servizi nella gestione del programma personalizzato		
		7. Cura delle dimissioni dell'Utente		

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

F - Gestione e sviluppo risorse umane	G - Organizzazione e comunicazione interna	H - Amministra- zione	L - Gestione risorse economiche / finanziarie
1. Analisi del fabbisogno del personale	1. Identificazione e promozione della condivisione della visione 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	1. Pianificazione e gestione della comunicazione con i collaboratori all'interno del Servizio / U.O.	1. Rendiconto attività svolte (ore, accessi,...)	2. Partecipazione a riunioni periodiche di valutazione del budget per servizi per il controllo di gestione
2. Definizione di piani d'accogliimento e d'inserimento del personale	1. Consulenza al management su tematiche riguardanti il servizio o l'utenza	1. Gestione fornitori	1. Compilazione schede per l'analisi dei costi
2. Definizione del piano d'utilizzo del personale e attribuzione di compiti, responsabilità e deleghe	1. Stesura / verifica in gruppo delle procedure (organizzative, d'assistenza, ...) del Servizio /U.O.	1. Gestione dei turni di lavoro	
2. Valorizzazione dei collaboratori e cura della relazione individuale	1. Coordinamento servizi interni alla struttura	1. Gestione ferie e permessi del personale	
2. Valutazione delle prestazioni, delle competenze e del potenziale dei collaboratori	1. Organizzazione servizi per l'esterno (trasporti,...)	1. Rilevazione e controllo presenze	

Il coordinatore di servizio: processi e attività

2. Gestione e mediazione delle dinamiche interne (conflitti, burn out, ..)	1. Organizzazione e coordinamento dei Team di lavoro all'interno del Servizio / U.O.	1. Gestione relazioni sindacali	
2. Analisi del fabbisogno formativo			
2. Progettazione (piano annuale) di formazione e sviluppo delle risorse umane			
2. Controllo e verifica della formazione interna			

Mapa dei processi e delle attività di coordinatore di servizio / Unità organizzativa

M - Gestione risorse strumentali	N- Controllo qualità e sicurezza	P - Documenta- zione	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 d'attività promozionali del servizio
1. Segnalazione ad uffici competenti d'esigenze di servizio	1. Partecipazione alla certificazione del servizio	1. Tenuta registri (presenze utenti, ...)	1. promozione e coordinamento gruppi di volontariato	1. Presentazione della carta dei Servizi agli utenti / territorio
1. Partecipazione a strategie per l'acquisto di prodotti, mezzi strumentali, servizi	1. Avvio di procedure per la qualità totale (piani di miglioramento e loro realizzazione)	1. Predisposizione, aggiornamento, archiviazione cartelle utenti	1. Promozione inserimento di volontari del Servizio Civile nazionale	
1. Gestione dei farmaci	1. Adempimenti per la Legge 626	1. Gestione Sistema Informativo del Servizio	1. Integrazione del volontariato nell'attività del servizio	
	1. Gestione delle emergenze	1. Messa a punto e controllo del corretto uso delle schede che si utilizzano nel servizio	1. Accordi per accettare tirocinanti	

Il coordinatore di servizio: processi e attività

	1. Supervisione al trasporto di rifiuti speciali	1. Definizione di procedure d'archiviazione di documentazione attività	
		1. Archiviazione leggi, circolari, ...	

La lettura della mappa delle attività, permette di effettuare alcune considerazioni e alcune precisazioni:

a) Il coordinatore di servizio non esercita esclusivamente le sue attività nei processi di supporto, ma è anche un elemento cardine nel processo principale: quello dell'erogazione del servizio in cui ci sono almeno 1/3 delle sue attività. Da un'analisi precisa si evidenzia che il suo ruolo nel processo principale, è essenziale e si manifesta soprattutto in quei processi lavorativi che vengono prima (progettazione del servizio e presa in carico) e dopo (valutazione) dell'erogazione del servizio. E' evidente come la sua funzione sia chiamata a gestire non solo la fase iniziale ma anche quelle successive: dall'entrata dell'utente in struttura, fase di per sé è molto delicata, alla valutazione intermedia e quella finale i cui output diventano input per una ri-progettazione sull'utente. Per esempio, nella presa in carico del cliente/utente, il suo contributo diventa essenziale per la qualità del servizio: nella logica del lavoro per processi, se quest'attività è effettuata con grande competenza, la successiva erogazione del servizio scorre in maniera liscia; se invece la presa in carico viene svolta in maniera frettolosa, questo non permette di individuare i reali bisogni dell'utente procurando notevoli difficoltà su tutto il processo di lavoro successivo. Un esempio, potrebbe essere un contratto di presa in carico, realizzato con modalità poche chiare con i familiari: questa imperfezione potrebbe ripercuotersi in termini d'interferenze nei mesi, negli anni successivi durante la realizzazione del servizio.

b) Gli altri due terzi delle attività del coordinatore sono situate nei processi di supporto. Discutendo con i top performer dei processi di supporto, è stato messo in evidenza che sono queste le attività che un coordinatore di servizio teme di più. Il tempo che assorbe la realizzazione di queste attività è molto alto tanto che mediamente un coordinatore lavora molto di più su questi due terzi, che sulle attività del processo principale. E' proprio nei processi di supporto quindi che si trova il "core" del lavoro del coordinatore di servizio e questo merita, come vedremo nei prossimi paragrafi, delle considerazioni più approfondite

c) Il livello di dettaglio della colonna gestione risorse umane, a differenza delle altre, è minore, in quanto questo processo e le attività che lo compongono possono diventare una professione a sé stante. Infatti, la gestione delle risorse umane è talmente importante da raccogliere competenze e attività tali, nelle organizzazioni di grandi dimensioni, da saturare i tempi di lavoro di una persona. Questa “esplosione” del processo relativo alle risorse umane in ambito sociosanitario è stato oggetto, in ELAICOS, di un approfondimento effettuato dal laboratorio 9 ed approfondito nel paragrafo successivo.

d) Non sempre tutte le attività sono presenti in tutti i servizi, non sempre le attività della mappa sono di responsabilità del coordinatore di servizio. In effetti, ogni organizzazione è diversa e non sempre affida tutte le attività previste dalla mappa al coordinatore. Per poterla utilizzare, la mappa va personalizzata attraverso la verifica della presenza o meno dell’attività all’interno del proprio servizio. Alcune attività, anche se oggi non sono presenti nelle organizzazioni, sono state inserite appositamente dal gruppo di controllo in quanto ritenute necessarie a gestire delle criticità particolari. Anche per quanto riguarda i livelli di responsabilità deve essere effettuata una valutazione personalizzata perché, su questa dimensione, le organizzazioni manifestano tendenze organizzative molto diverse.

La valutazione che si può fare, alla luce di quanto detto e dei dati della ricerca qualitativa, è che il coordinatore di servizio è una figura professionale soprattutto legata ai processi organizzativi, che non ha un ruolo ben definito, come per le figure professionali più operative in quanto, a seconda dell’organizzazione in cui lavora, gli vengono affidate alcune attività piuttosto che altre, come dire: “Posto che vai, usanze che trovi”.

Nelle strutture medio-piccole il Coordinatore è una funzione ricoperta da un soggetto che magari assomma in sé più mansioni; nelle strutture di grandi dimensioni, invece, il Coordinatore viene assunto appositamente con questo incarico.

In alcune strutture funge da direttore, in altre da coordinatore in rapporto diretto con l’alta Direzione (CdA oppure assemblea soci, dirigenti comunali) e nei casi in cui l’organizzazione è una cooperativa, svolge un ruolo anche su questo versante. Quando le dimensioni aumentano, in presenza d’enti che erogano più servizi, il coordinatore comincia ad essere inserito tra Direzione e servizio, fa parte dello staff (Direzione e coordinatori delle varie aree) e svolge esclusivamente attività di coordinamento.

Per quanto riguarda le responsabilità e il potere decisionale, esse variano anche in questo caso a seconda delle dimensioni, della posizione che il coordinatore occupa nell’organigramma e dell’esperienza accumulata negli anni.

La grande varietà di mansioni e responsabilità non permette, quindi, di fotografare il coordinatore di servizio attraverso un’unica fotografia, un’unica

mappa, in quanto questa risulterebbe riduttiva rispetto alle attività realizzate e poco rispettosa della realtà.

La mappa generale realizzata è utile a livello di sistema regionale e può, comunque, essere personalizzata in modo da poter essere utilizzata in ogni contesto.

Proprio per rendere utile il lavoro effettuato dal gruppo di lavoro del laboratorio 3 di EQUAL ELAICOS, evidenziamo le fasi per costruire una mappa personalizzata:

1 - Analizzare le attività del requisito regionale relativo al coordinatore in riferimento al proprio servizio e colorarle. Queste attività sono necessarie e dovranno essere sempre mantenute all'interno della mappa in quanto permettono all'organizzazione di autorizzarsi e successivamente di accreditarsi.

2 - Togliere le attività che non sono presenti nella propria organizzazione, prestando attenzione a non eliminare le attività che l'organizzazione non effettua, ma che potrebbero essere inserite in una logica di miglioramento.

3 - Inserire le attività particolari legate alla propria dimensione lavorativa non presenti nella mappa iniziale.

E' possibile a questo punto realizzare 4 tipi di letture (tab3)

Tabella. 3

Mappa attuale	Colorando le attività presenti
Mappa per l'accreditamento	Colorando le attività presenti più quelle previste dalla Regione Veneto
Mappa per il miglioramento organizzativo	Colorando le attività che non si realizzano ma da inserire per un miglior funzionamento del servizio
Mappa per la formazione	Colorando le attività in cui c'è un basso livello di competenza

A questo punto ognuno può effettuare la propria "fotografia professionale" e trarre le prime conclusioni in attesa dei capitoli successivi, che permetteranno di aprire altri spazi di riflessione.

5.2. Il coordinatore e i processi critici

Forse chi lavora tutti i giorni come coordinatore di servizio, non aveva bisogno della mappa per comprendere la complessità e l'ampiezza del proprio lavoro. Il mettere in fila tutte le attività, deve andare oltre questa conferma, deve innescare un processo di riflessione sulle modalità di lavoro, sulle criticità e sulle potenzialità del sistema che dovrebbe coordinare.

Nel confronto effettuato con i coordinatori di servizio sulle modalità del lavoro, appare evidente che, alcuni processi, come dall'altra parte è giusto che sia, oltre ad essere più importanti per l'organizzazione hanno bisogno di maggiore attenzione, di nuovi approcci e in alcuni casi di nuove competenze.

Si tratta di processi altamente complessi che coinvolgono il coordinatore in prima persona, ma hanno bisogno, per essere realizzati, del supporto di tutta l'organizzazione.

Tre sembrano essere i processi chiave da tenere sotto controllo: presa in carico/accoglienza, la qualità del sistema organizzativo e la gestione delle risorse umane.

Vediamo in dettaglio gli approfondimenti su questi processi.

5.2.1. Presa in carico

La presa in carico, nella mappa delle attività del Coordinatore di servizio, è immediatamente precedente al processo d'erogazione dell'offerta (Tab 2). Si tratta, naturalmente di una forzatura grafica, poiché questo è un processo che, seppure sembra maggiormente presente nei momenti iniziali, in realtà è attivato in maniera continuativa durante tutta la permanenza dell'utente all'interno del servizio.

In ogni modo, quando si parla di presa in carico, non dobbiamo mai pensare ad un'unica attività ma, come la mappa dimostra, a molteplici attività con diverso grado di complessità come il periodo di osservazione e il Progetto Individualizzato, per esempio, che sembrano essere quelle più difficoltose anche da attuare, sia dal punto di vista tecnico, sia da quello organizzativo.

Ad una prima analisi, il periodo iniziale della presa in carico potrebbe sembrare simile per tutti i servizi; in realtà non solo cambia il nome (accoglienza, ingresso, arrivo, ecc.), ma anche le modalità, gli obiettivi, le strategie, che si modificano secondo le caratteristiche della persona/bambino che deve entrare. L'unica costante è la dimensione di complessità di questa fase.

Non c'è un servizio più favorito degli altri, non è che effettuare un ingresso sia più facile in un servizio piuttosto che in un altro. Ci sono delle differenze tra servizi residenziali e semiresidenziali ma provate a chiedere al coordinatore di un nido, servizio semiresidenziale, se pensa di avere meno difficoltà ad effettuare gli inserimenti rispetto ad un servizio residenziale.

Servizio che vai, difficoltà che trovi.

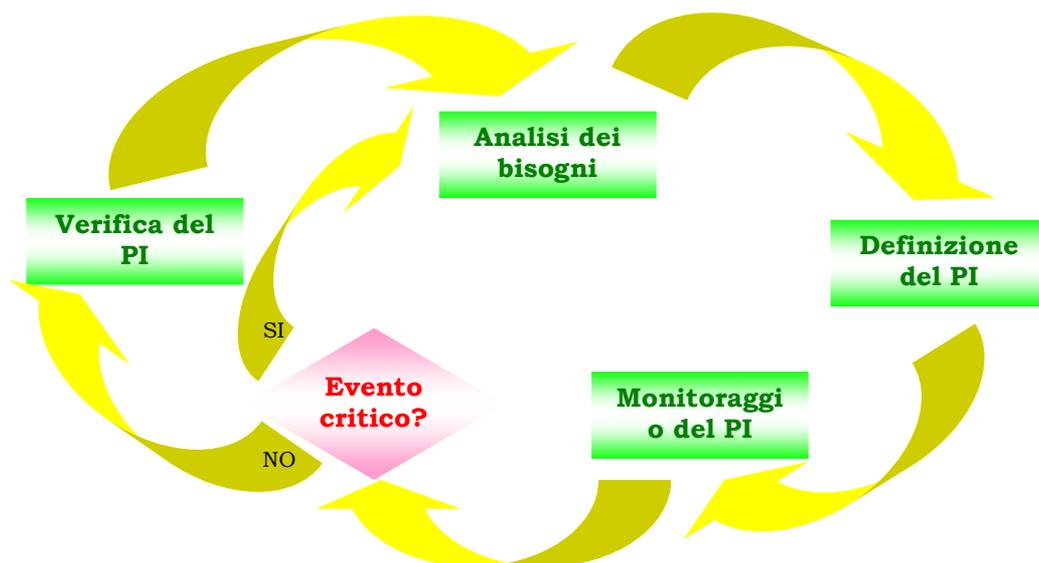
Poi la differenziazione continua e i carichi, gli aspetti tecnici e organizzativi, le difficoltà variano, non solo in base all'utente, ma anche rispetto al servizio che si prende in considerazione.

Per i nidi, per esempio è richiesto *il progetto di sezione educativo* che, seppure nella sua complessità, richiede uno sforzo di analisi inferiore rispetto a quello necessario per la stesura di un progetto individualizzato. Quest'ultimo richiede uno sforzo organizzativo (tempi per la stesura e verifica, risorse da attivare, distribuzione dei carichi, monitoraggio) che molti servizi ad oggi, non si sentono in grado di sostenere.

La richiesta della Legge Regionale 22/02 e del D.G.R. 2473/04 di avere, per alcuni servizi un Progetto Individualizzato per ciascun utente, valutato annualmente e in base al bisogno, prevede una presa in carico non solo iniziale, ma ciclica che deve essere organizzata nelle modalità, nei tempi e nella strumentazione da utilizzare.

La fig. 12 rappresenta proprio questa ciclicità.

Figura 12 Il processo di Presa in Carico



Comunque, dal nostro punto di vista, la presa in carico sia intesa come momento iniziale, sia come processo ciclico organizzato è un processo da tenere altamente sotto controllo.

Nella fase iniziale sappiamo che si gioca il futuro rapporto con l'utente; l'alta criticità è data dalla molteplicità di elementi da gestire e da controllare: oltre agli aspetti psicologici dell'utente, scendono in campo aspetti organizzativi, professionali, dinamiche familiari e non ultimi i rapporti tra servizi. La posta in palio è molto alta: la fiducia della persona e la sua futura propensione a collaborare, quando possibile, nell'ottenimento dei risultati dipendono dal successo di questo momento.

Rispetto alla presa in carico, per il tipo di riflessione che stiamo facendo, quello che ci preme naturalmente sottolineare, sono gli aspetti organizzativi in cui la figura del coordinatore di servizio è, non solo direttamente coinvolto ma, artefice assieme alla Direzione di tutto il processo.

Se osserviamo il processo dal punto di vista organizzativo e non tecnico, la complessità è data dal numero di figure professionali che intervengono, dal sistema informativo interno, dagli strumenti in uso, dai tempi di lavoro, dagli spazi di tempo messi a disposizione per effettuare la progettazione.

Non è sufficiente avere dei buoni professionisti, ci siamo detti più volte, ma bisogna inserirli in un'organizzazione efficiente, capace di dare le giuste modalità di lavoro.

Bisogna avere, comunque, il coraggio di dire che non tutte le tipologie di servizio, da un punto di vista organizzativo e tecnico, sono nelle stesse posizioni. Molte hanno già realizzato un processo efficiente (servizi per l'handicap, nidi), altre lo dovranno realizzare (servizi per anziani).

In effetti vuoi per cultura, vuoi perché sono state investite delle risorse maggiori, vuoi perché alcune tipologie di utenti si prestano meglio ad una progettazione, molti servizi hanno già sviluppato un processo di presa in carico adeguato ai bisogni, sia nella fase iniziale, sia in quella ciclica.

Chi probabilmente dovrà lavorare per recuperare il terreno perduto sono sicuramente i servizi per anziani che fino ad oggi sono sempre stati impegnati ad erogare assistenza e prestazioni infermieristico/sanitarie trascurando il processo di presa in carico.

In realtà, non è che le case per anziani non abbiano mai lavorato programmando strategie per il benessere dell'utente, cercando il più possibile di personalizzare l'intervento. Lo hanno poco codificato, non lo hanno fatto sistematicamente, ma questo non significa che non sia stato fatto niente.

Chi sta a fianco degli operatori che lavorano con gli anziani sa benissimo che la difficoltà maggiore, non è ragionare sugli obiettivi, programmare interventi, ma è di ben altro genere: la vera sfida è la personalizzazione del servizio.

I motivi per cui la presa in carico è spesso “trascurata” in termini di strumenti, modalità, figure professionali, sono legati per lo più ai tempi organizzativi: l’aumento del carico socio-assistenziale degli utenti e la quotidianità del servizio rendono difficile ricavare spazi da dedicare esclusivamente ad attività di progettazione e verifica codificata.

Per esempio, al momento dell’ingresso di un utente in un servizio, quasi tutte le diverse professionalità sono chiamate ad effettuare, per la parte di propria competenza, un’attenta osservazione ed una serie di attività mirate all’individuazione dei bisogni del nuovo ospite. Tuttavia non di rado, questo momento fondamentale avviene in modo non strutturato, così che ognuno osserva e rileva gli aspetti più rilevanti per le proprie necessità lavorative e le singole informazioni raccolte non vengono confrontate, ma restano a chi le ha rilevate.

Gli effetti di questa carenza si ripercuotono successivamente su tutto il servizio e sulla qualità della prestazione in quanto, in assenza totale o parziale delle informazioni, si è costretti ad effettuare interventi poco personalizzati, utilizzando tempi e risorse anche maggiori di quelle previsti in un sistema che eroga il servizio con una presa in carico condivisa.

Per le organizzazioni che ancora non effettuano un’osservazione attenta, ricordiamo alcuni rischi di un atteggiamento di questo tipo:

- Si rischia di essere percepiti dall’utente (o dai suoi familiari) come singoli elementi che operano separatamente e non come un gruppo multiprofessionale il cui obiettivo è attivarsi per individuare e soddisfare i bisogni dei destinatari del servizio. La situazione prodotta da questa percezione è l’aumento dell’ansia dell’utente e dei suoi familiari, la non completa fiducia e un senso di preoccupazione diffusa, sensazioni di certo non utili quando si comincia un rapporto.

- Agire in maniera autonoma, senza uno schema preciso e predefinito, può causare situazioni in cui, nella convinzione che se ne occupi qualcun altro, sono lasciate scoperte importanti fasi del processo di presa in carico. Non di meno possono essere tralasciate informazioni utili magari a limitare, diminuire l’impatto dovuto all’entrata. A tal proposito non va mai dimenticato che l’ingresso in un servizio è spesso un momento traumatico, sia per l’utente, sia per i suoi familiari: anche laddove la scelta è stata ponderata attentamente, il momento della concretizzazione delle proprie decisioni è comunque difficile specialmente nel caso di servizi a carattere residenziale.

- Un’analisi dei bisogni approssimativa, non condotta in gruppo ma da singole professionalità che non interagiscono tra loro, non permette di possedere tutte le informazioni indispensabili per poter definire in maniera chiara un percorso personalizzato per l’ospite. Si rischia quindi, a seconda delle figure coinvolte in fase di progettazione, di definire un progetto che tiene conto solo di alcuni degli aspetti possibili del benessere, dimenticando gli altri.

- La circolarità del processo di presa in carico si sviluppa secondo due diverse direttrici a seconda del verificarsi o meno di un evento critico (fig 12). Si tratta di avvenimenti che modificano lo stato di salute socio-psico-fisica dell'utente e conseguentemente i suoi bisogni. Rilevarli, ma non definire nuove strategie, significa non personalizzare l'intervento e dare un servizio base di buona elevatura, ma non di alto spessore tecnico.

Parte tecnica e organizzativa in questo processo hanno degli intrecci talmente forti da condizionare entrambi la qualità della personalizzazione del servizio.

Come sempre però, oltre alla parte tecnica ed alla parte organizzativa, non possiamo non osservare due nodi, due attuali limiti, presenti, sia nei servizi già in grado di realizzare un progetto secondo le direttive della legge, sia per quelli che ancora devono adeguarvisi.

Il primo nodo è: **di chi è l'utente?** La domanda può sembrare banale, ma in realtà, a seconda del tipo di servizio, esistono figure professionali che si sentono maggiormente in diritto di definire modalità a tempi di intervento sul singolo utente.

Il problema non è da poco e ha molti risvolti che devono essere presi in considerazione perché ricadono sia sull'utente, sia sugli operatori e infine anche sul sistema organizzativo.

Molto spesso accade che i progetti prendono delle "pieghe strane" a seconda dell'operatore/professionista presente nell'equipe o Unità Operativa Interna che per ruolo è responsabile del progetto (educatore), o per professionalità sembra essere il più importante (medico o psicologo).

Si assiste molto spesso, nelle varie equipe costituite per confrontarsi sui bisogni dell'utente, **ad una impari dignità tra figure professionali**; ciò produce un *modus operandi* che porta, chi si sente più importante, ad arrogarsi un "diritto di proprietà" sull'utente lasciando ai margini, stupidamente, chi ha il maggior numero di informazioni e vive, ora dopo ora, accanto all'utente.

Tutti conoscono o possono immaginare, nel proprio servizio, le conseguenze di questa filosofia organizzativa assurda che promuove la superiorità di certe aree (medica, educativa, psicologica) rispetto ad altre (assistenziale, sociale ecc.).

Il vero problema è che, un simile approccio, promuove la visione di un utente che ha una serie di bisogni tra loro disgiunti, ereditata dalla filosofia sanitaria.

Il secondo nodo, o meglio la conseguenza che ne deriva, è la gestione del sistema informativo interno. Non che la nuova legge della privacy aiuti il processo di comunicazione, ma la conseguenza del principio della divisione dell'utente in tanti bisogni che hanno una scala d'importanza, è che l'informazione viene detenuta da alcuni, mentre gli altri sono tenuti all'oscuro.

Dietro al segreto professionale, alla legge sulla privacy male applicata, si nasconde il potere dell'informazione, criticità forte e sentita in tutte le

organizzazioni, capace di determinare politiche miopi, conflitti tra le diverse professionalità e soprattutto l'abbassamento della qualità del servizio.

Forse un esempio ci può far capire meglio il problema. Prendiamo come esempio una casa di riposo.

Se un utente soffre di una malattia infettiva, perché lo deve sapere solo il medico? Per tutelare la privacy dell'utente, è la risposta. A chi obietta che per esempio gli operatori hanno bisogno di questa informazione, si risponde che gli utenti devono essere trattati con lo stesso principio, con la stessa attenzione senza differenza, come se avessero tutti una malattia infettiva.

Poniamoci ora delle domande, come se fossimo dei coordinatori di servizio di fronte a questa problematica, lasciando però aperte le possibili risposte.

Il segreto professionale è dato dall'importanza della figura professionale, dal titolo accademico, dallo stipendio o dovrebbe essere diffuso come pratica da adottare in tutto il sistema organizzativo? Si sta mettendo in condizione il personale di lavorare bene? In sistemi organizzativi in cui l'informazione è necessaria per lavorare, non diffondere l'informazione, cosa significa? In termini di costi cosa significa trattare tutti come se...? E in termini psicologici cosa significa? Che messaggio si sta mandando agli utenti? Che politica delle risorse umane si sta facendo? Veramente si tiene alla salute del personale? Veramente si sta facendo una politica della sicurezza? Come si può chiedere al personale di essere motivato, quando si applicano politiche che non portano ad un sistema multiprofessionale, ma a delle caste?

La parola casta è forse eccessiva ma alcune volte si ha la sensazione che molte direzioni lascino a determinate professionalità un potere organizzativo e tecnico non di loro competenza, producendo un'altra faccia del potere organizzativo proprio nel processo cardine della personalizzazione dell'intervento.

Questo è molto pericoloso per l'utente e per gli equilibri interni.

E allora come gestire queste problematiche in modo che non generino complessità artificiali, ma facendo sì che invece supportino invece tutto il personale che opera all'interno del servizio, contribuendo a generare benessere, sia per l'organizzazione, sia per l'utente?

Ancora una volta risulta indispensabile ricorrere al Coordinatore di servizio.

Partendo dall'assunto che l'utente non è di nessuno, ma dell'intera équipe o Unità Operativa Interna, il coordinatore di servizio, in questa ipotesi di lavoro, diventa referente, una sorta di catalizzatore di informazioni, colui che fa da garante e promotore di un sistema che organizza le informazioni in modo strutturato ed integrato.

Il Coordinatore deve concordare programmi ed interventi, facilitare la comunicazione e l'interazione tra le diverse figure, regolare la circolazione di tutte le informazioni relative al caso, difendere l'utente da interventi parcellizzati sulle singole componenti del suo problema. Successivamente, durante la fase di messa in

opera del progetto, il Coordinatore deve coordinare la raccolta di tutte le informazioni, provenienti dai singoli professionisti, al fine di monitorare l'andamento del percorso e di rilevare tempestivamente l'insorgere di eventi critici.

A dirla più brevemente: deve costruire tutte quelle condizioni necessarie per la progettazione, lo sviluppo e la verifica costante del processo di presa in carico.

Ultimamente però, le riflessioni sulla presa in carico, elaborate all'interno dell'attività 7 di EQUAL ELAICOS, hanno aperto un'ulteriore deriva in cui oggi si possono intravedere nuove sfide (come se quelle precedentemente elencate non fossero sufficienti) per il coordinatore di servizio.

L'aspetto della presa in carico non è solo una questione interna, ma assume contorni più vasti e più complessi. Molto spesso l'utente non attiva solamente un servizio, ma è utente di più organizzazioni nello stesso momento in cui si rivolge a più servizi per una parte delle sue problematiche.

Pensiamo ad un bambino disabile in età scolare ed ai servizi che attiva; nello stesso momento, nel suo orizzonte dei servizi, c'è la scuola, il servizio sanitario, il servizio di integrazione scolastica, ecc.

Ogni servizio prende in carico un pezzetto del problema, molto spesso senza sapere cosa sta facendo l'altro e arrivando ad una situazione paradossale che porta l'utente stesso o la famiglia a dover coordinare i servizi perché essi non comunicano, non riescono a lavorare assieme.

Ricordiamo inoltre, l'altro problema grave che affligge i servizi attuali: la perdita delle informazioni nel passaggio da un servizio all'altro e nei casi più gravi, la perdita di tutta la memoria storica del soggetto, che non solo impedisce di ridurre i tempi di lavoro, ma soprattutto non permette di poter effettuare una presa in carico di rete.

Questa modalità poco efficiente del sistema, percepita oramai da tutti i servizi, è stato il centro dell'attività 7 di EQUAL ELAICOS, che ha cercato di recuperare la problematica dal versante delle competenze e delle risorse umane.

Altri progetti, come EQUAL NAUTILUS, partnership di sviluppo con capofila Azienda ULSS 16 di Padova, si sono mossi nel creare una piattaforma informatica in cui inserire tutti i dati e la storia del soggetto affrontando la problematica dal versante dei sistemi informativi.

L'attività 7 del progetto ELAICOS ha lavorato nella Direzione delle competenze cercando prima di capire e poi di definire, con le stesse modalità di lavoro già descritte per gli altri laboratori, quelle che sono le attività, le competenze di una nuova funzione che il Coordinatore di servizio potrebbe assumere nei prossimi anni: il Coordinatore di Progetti Individualizzati.

In realtà il problema è presente anche oggi: dare efficacia al **progetto individualizzato che, visto da questa prospettiva, non può più essere considerato di proprietà un singolo professionista, né tanto meno del singolo servizio ma che dovrebbe ritornare in una dimensione di sistema, di rete dei servizi.**

E'importante osservare che il lavoro del coordinatore di progetti individualizzati, pur svolgendosi per lo più all'interno del proprio servizio, in futuro dovrà necessariamente spostarsi sul territorio per attivare la rete di collaborazioni territoriali laddove si individuano risorse utili al raggiungimento dei risultati prefissi all'interno del Progetto Individualizzato: solo riunendo la rete di servizi e le risorse sarà possibile cominciare a discutere dell'outcome.

Essendo il progetto individualizzato strettamente correlato con l'outcome rimandiamo al capitolo otto, paragrafo "Alla ricerca dell'esito", le riflessioni in materia, in quanto gli esiti attesi definiti all'interno del progetto, molto spesso dipendono solo parzialmente dal servizio e quindi il Coordinatore deve necessariamente individuare gli elementi di incidenza esterni e cercarne la collaborazione.

Ritornando alle attività di questa funzione di coordinamento di Progetti Individualizzati, elenchiamo quelle rilevate e sviluppate in un percorso formativo dal laboratorio 7. Analizzandole si potrà notare che si riferiscono ad un settore in particolare, quello dell'handicap, non si tratta di un vizio di forma, ma è dovuto al fatto che non si è voluto effettuare una mappatura comune, in quanto questo costituisce il "core" di ogni servizio.

Non è opportuno trattare il "core" mischiando le attività, perché si andrebbe a svilire il servizio stesso e quindi il punto di maggiore interesse per l'utente.

Questo, naturalmente, non preclude la via della personalizzazione della mappa per ogni servizio; sarebbe importante farlo perché la base di partenza, qui non presentata per motivi di spazio in forma completa, è veramente di alto livello, in quanto sono presenti non solo le attività e le competenze, ma anche gli indicatori misurabili, le specifiche di qualità della fase e un sistema di misurazione per il bilancio di competenze.

Il coordinatore di progetti individualizzati per i servizi per la disabilità dovrebbe, quindi, saper attivare i seguenti otto processi ed essere in grado di effettuare le seguenti attività:

1. Processo di analisi

- Rilevare informazioni di tipo anamnestico: anamnesi generale, anamnesi e situazione familiare, storia personale, scolastica e lavorativa
- Analizzare aree dello sviluppo (cognitiva, motoria, autonomia sociale, personale e relazionale)
- Esplorare gli aspetti psicologici, emotivi, affettivi, sanitari
- Esplorare il contesto sociale, culturale e ambientale, e le abitudini personali
- Analizzare la Diagnosi Funzionale del soggetto
- Analizzare il contesto di vita del soggetto
- Analizzare i bisogni dell'utente e definire delle priorità

2. Processo di progettazione

- Esplicitare le finalità educative/formative
- Definire gli obiettivi (educativi, di mantenimento, ambientali) a breve, medio, lungo termine con il soggetto e la famiglia
- Coinvolgere il sistema utente per la condivisione degli obiettivi
- Definire il percorso educativo (metodo e strategie)
- Definire le modalità e gli strumenti di verifica e monitoraggio
- Definire i ruoli e le competenze dei partner educativi
- Pianificare il lavoro d'equipe

3. Processo di gestione

- Gestire/condividere il contratto formativo/educativo con l'utente e con il contesto di riferimento
- Gestire la comunicazione tra i diversi partner
- Concordare con i partner (interni ed esterni) ruoli, attività, responsabilità.
- Condurre gruppi di coordinamento di operatori sui PI
- Monitorare il funzionamento del gruppo
- Raccordarsi con specialisti per integrare l'intervento nel comune progetto educativo
- Progettare e realizzare l'architettura complessiva di un Sistema Informativo Flessibile (cartaceo o informatizzato) accessibile ai diversi partner
- Definire le procedure per la rilevazione dei dati, la registrazione, la corretta archiviazione nel Sistema Informativo

4. Processo di verifica

- Creare/ adattare strumenti di monitoraggio/ valutazione dei progressi e/o regressi educativi
- Elaborare i risultati e produrre report di valutazione da condividere con i partner
- Progettare e predisporre strumenti di monitoraggio
- Somministrare strumenti di rilevazione della reazione degli utenti alle attività
- Registrare dati e aggiornare la documentazione relativa al progetto

5. Processo di documentazione

- Progettare/adattare alle esigenze dei propri utenti un Modello di Cartella Utente (cartaceo e/o informatizzata)
- Rilevare dati e provvedere alla loro corretta archiviazione nel Sistema Informativo
- Registrare dati e aggiornare la documentazione relativa al progetto

- Progettare/definire la struttura della Sezione del Sistema Informativo dedicata a raccogliere la documentazione di ogni Team di P.I.
- Definire il formato e la procedura per la raccolta della documentazione relativa alle attività del Team
- Compilare/verificare la corretta compilazione dei documenti e il rispetto della procedura

6. Processo di qualità

- Collaborare con la Direzione per definire la politica della Qualità
- Rappresentare le procedure di lavoro e coordinare la produzione del Manuale della Qualità
- Definire gli *standard* di Qualità di PI
- Definire gli *indicatori* di Qualità di PI
- Coordinare la realizzazione di Bilanci di Qualità
- Progettare/ condurre gruppi di miglioramento continuo della Qualità (MCQ)
- Verificare i risultati raggiunti dal processo di miglioramento, rispetto agli obiettivi stabiliti

7. Processo di formazione e sviluppo delle risorse umane

- Individuare i bisogni formativi degli operatori in riferimento ai progetti PI, mediante *bilanci di competenze*
- Proporre e concordare modalità di sviluppo delle competenze risultate inadeguate
- Attuare il piano formativo
- Valutare l'impatto della formazione sull'organizzazione

8. Integrazione con il territorio

- Mappare le opportunità educative presenti nel territorio
- Analizzare le risorse familiari
- Analizzare le risorse del volontariato
- Individuare e coinvolgere le risorse territoriali nella gestione di progetti finalizzati all'autonomia degli utenti
- Definire attività comuni di integrazione inserite nel PI
- Monitorare le attività, valutandone e comunicandone i risultati

Prospettiva interessante quella costruita dal laboratorio 7, pronta ad essere trasferita. Si attendono “volontari”.

5.2.2. La qualità organizzativa

C'è molto spesso un equivoco di fondo che permea la questione dei sistemi di qualità nell'ambito dei servizi sociosanitari. Quando si parla di sistemi di qualità con la dirigenza o anche con il personale si ha la sensazione che ci sia una resistenza in quanto il sistema qualità è percepito come un qualche cosa da aggiungere, da introdurre, a volte anche inutile, che "appesantisce" l'organizzazione portando via tempo a cose più importanti.

Non che questo pensiero sia totalmente scorretto e non si fondi su qualche fatto reale; si dice molto spesso implementare un sistema di qualità. E a chi non da la sensazione di dover aggiungere qualcosa al proprio sistema organizzativo?

A nostro avviso l'equivoco potrebbe essere eliminato se posto in modo diverso e trasformato in **qualità del sistema organizzativo**, qualità pensata come efficienza del sistema organizzativo ed efficacia nel rispondere ai bisogni, sia dei clienti interni, sia di quelli esterni. Ma non solo.

La Legge Regionale 22/02 richiede, tra l'altro, ai servizi socio-sanitari di orientare la propria politica verso sistemi organizzativi in grado di superare il concetto secondo cui l'attività svolta sarebbe di per sé utile: in altre parole, non è sufficiente fare del bene, ma è importante farlo bene.

Gli attuali servizi, invece, sembrano non essere in grado di esprimere totalmente una qualità organizzativa, come quella descritta; è vero si erogano buoni servizi, ma in assenza parziale di strumenti, capaci di ridurre le criticità, le complessità organizzative e di rispondere in modo flessibile ai nuovi bisogni provenienti dall'interno e dall'esterno.

E questo non risulta essere l'unico aspetto mancante della qualità organizzativa delle organizzazioni attuali.

A ben vedere, è difficile di questi tempi trovare dei servizi sociosanitari in grado di assicurare ai propri clienti gli standard erogati, la qualità delle prestazioni dei singoli professionisti, i meccanismi di controllo del servizio.

E' il problema annesso al sistema di garanzie, che nel sistema sociosanitario sono difficili da codificare, ma soprattutto all'assenza di strumenti e metodologie organizzative precise e rigorose.

Sono i sistemi organizzativi attuali, sistemi funzionanti, che avrebbero bisogno di essere rivisitati, sia per le richieste del regolamento attuativo della legge 22/02, ma soprattutto perché poco riescono a tenere il passo con le richieste di maggiore trasparenza, maggiore personalizzazione provenienti dal sistema cliente.

Sono sistemi che avrebbero bisogno di un cambiamento, ma quale qualità organizzativa attuare?

Nel primo capitolo abbiamo affrontato il tema delle complessità organizzative evidenziando come l'atteggiamento con cui si affronta il cambiamento, può determinare risultati organizzativi diversi.

Da un lato, se ci si propone di ricercare soluzioni reali e si è disposti ad affrontare il cambiamento nella prospettiva della complessità naturale, si ottengono delle ricadute concrete sul servizio. D'altro canto, se ci si fossilizza nella complessità artificiale, ci sarà il rifiuto di affrontare le criticità, adottando soluzioni preconfezionate, che male si adattano alla realtà. Si rischierà quindi, di sovraccaricare i livelli operativi del servizio, burocratizzandone l'operato senza che siano chiari i motivi e senza trarre grandi benefici.

Se il cambiamento deve avvenire, nella nostra prospettiva, deve andare verso la direzione di una diffusione costante di strumenti di miglioramento in tutti i livelli dell'organizzazione, per garantire la *soddisfazione* continua dei clienti interni ed esterni al *minor costo* possibile.

Il cambiamento deve allora realizzare un qualità organizzativa capace di intaccare criticità vecchie e lacune nuove e di sostenere l'organizzazione ad abbandonare filosofie e culture semplicistiche, del " *domani sarà un altro giorno...*".

Non finiremo mai di ripetere che la **qualità organizzativa è tutto ciò che serve** (strumenti, metodologie, informazioni), **ciò che può essere trasferito nella quotidianità, ciò che si può utilizzare ed è utile o per lavorare meglio o per garantire il sistema cliente**: tutto il resto, qualità formale, va nella direzione della complessità artificiale.

Una buona qualità organizzativa deve essere visibile non solo a livello direttivo, ma soprattutto a livello del lavoro operativo, deve essere utilizzabile da tutti, comprensibile e non percepita come un corpo estraneo.

Ci sembra quindi più utile parlare di qualità organizzativa, piuttosto che di sistemi di qualità, perché ci dà l'idea di parlare in concreto di qualcosa d'utile, rispetto ad un qualche cosa d'importante ma lontano dal vissuto di tutti i giorni.

A qualcuno questa similitudine non piacerà, ma parlare di sistemi di qualità e di qualità organizzativa, è come di parlare di uno scrigno e del suo contenuto: lo scrigno non ha in sé nessun valore se non ci metti dentro un contenuto prezioso.

I tentativi di introdurre i Sistemi di Gestione della Qualità nel settore dei servizi alla persona, sono spesso falliti proprio perché il contenuto non era in risposta ai bisogni organizzativi: o era predisposto dall'alto oppure costruito da consulenti provenienti da settori diversi.

Per questo motivo, molto spesso, si è diffusa l'idea che la qualità "sia solo carta", carta da produrre, carta da archiviare, carta da mettere in uno scrigno.

Ci si dice spesso che non bisognerebbe mai generalizzare, perché il risultato non corrisponde mai alla realtà, di solito molto più variegata. In effetti, alcune organizzazioni hanno lavorato in modo corretto e hanno utilizzato bene lo strumento "sistema di gestione della qualità". Molte altre organizzazioni invece No. Purtroppo!

Il problema non è di per sé il sistema di gestione della qualità, certificabile o non; la reale incognita è la cultura organizzativa di basso livello che ha determinato gli stereotipi precedentemente decritti.

In ogni modo la differenza, tra contenuti (qualità dell'organizzazione) e le modalità di codificarli (sistemi di gestione della qualità), rimane ed è sostanziale.

Esiste un'altra strada percorribile? E' possibile creare un Sistema organizzativo che promuove la qualità, pur rispondendo ai requisiti di norme e leggi vigenti e sia in grado di supportare le organizzazioni e di introdurre strumenti e modalità di lavoro che permettano di sciogliere i reali punti critici del servizio?

Esiste se la Direzione la vuole! Esiste se la Direzione comprende quanto è importante sviluppare una qualità organizzativa capace di recuperare le problematiche e trasformarle in criticità su cui puntare il miglioramento. Esiste se la direzione punta diritta verso un sistema che sia in grado di "autoripararsi" quando trova una criticità, un sistema predisposto per recuperare le inefficienze.

Questo però costringe a lavorare ad un livello diverso e con maggiori competenze e non tutte le Direzioni sembrano attualmente in grado di mettersi in gioco; il risultato più visibile, in queste organizzazioni, è il mantenimento di un sistema in una sorta di prigione che non permette un'evoluzione, una naturale crescita rispetto alle continue sollecitazioni interne ed esterne.

Qualche esempio nei vari capitoli è già stato fatto, ma per una migliore comprensione delle differenze tra le due prospettive, artificiale e naturale, prendiamo, ad esempio, in considerazione il requisito relativo alla valutazione della soddisfazione del cliente:

Acc 10.1" ... Devono essere messi in atto strumenti e procedure di rilevazione della soddisfazione sia dell'utente che dei familiari circa l'intervento complessivamente erogato".⁶.

Un modo per rispondere a questo requisito è quello di acquistare o di costruire un questionario per i familiari, sottoporlo annualmente agli stessi, elaborare i dati ed ottenere una misura della soddisfazione. Il requisito è indubbiamente soddisfatto e si possono usare i dati ottenuti per avviare azioni di miglioramento. Minimo sforzo, massimo risultato!

Ma siamo proprio sicuri che tutto va bene?

Se si vuole in realtà veramente sapere cosa pensano i familiari, non si dovrebbe dimenticare di spiegare loro che non stanno dando "i voti" nella pagella, ma un contributo per meglio organizzare il servizio; non si dovrebbe neanche dimenticare di restituire i dati e magari dire loro come saranno utilizzati: la rilevazione della soddisfazione è un processo in cui la somministrazione del questionario è una fase, non l'unica.

⁶ D.R.G 2473/04

Riportiamo questo esempio perché molte volte ci si lamenta perché i questionari non ritornano mai indietro.

Altre potrebbero essere le possibili cause di una cattiva rilevazione della soddisfazione: come possiamo non ricordare il rischio cui si va incontro quando si utilizza in modo “superficiale” uno strumento non ben costruito.

L'errore più grossolano è quello di rilevare la soddisfazione dei familiari sugli aspetti che l'organizzazione ritiene importanti e non quelli che sono realmente rilevanti per i familiari. Molte direzioni credono di sapere ciò che pensano i familiari perché hanno tanti anni di lavoro e tanti colloqui alle spalle, ma molte volte è solo presunzione allo stato puro.

Sì, lo sappiamo tutti che il mangiare, l'assistenza e la parte medica fanno la parte del leone nel determinare la soddisfazione dei familiari, ma sono i particolari che contano, sono quelli che fanno la differenza.

Per esempio, rispetto alla dimensione “Spazi interni al servizio”, si potrebbe aver indagato la soddisfazione rispetto a certe caratteristiche degli spazi (pulizia degli ambienti, segnaletica interna, ubicazione dei servizi igienici, palestra) che potrebbero non coincidere con quelle che i familiari sentono importanti (possibilità di personalizzare la camera), quelle su cui basano la loro soddisfazione.

Fare un progetto di miglioramento che prevede di “sistemare” un'area non ritenuta importante per i familiari, oltre ad essere un inutile spreco di risorse, si perpetuerebbe in una visione dell'organizzazione inefficiente, che ha tanta voglia di fare, ma che ha dei forti “limiti” di lettura organizzativa.

Abbiamo fatto questo esempio non casuale, perché questa è stata la prospettiva di lavoro del laboratorio 5 di EQUAL ELAICOS, che è stata portata avanti nel costruire lo strumento di rilevazione della soddisfazione per le Residenze Sanitarie Assistenziali, per il settore dell'handicap

In effetti, si è avviato uno studio dei bisogni reali dei familiari degli utenti, tramite la somministrazione di interviste aperte su un campione rappresentativo, poi opportunamente codificate e sulla base dei risultati di tale indagine, è stato costruito il questionario.

In questo caso lo strumento che si è ottenuto va a misurare la soddisfazione rispetto a quelle modalità del servizio che impattano direttamente sulla soddisfazione dei familiari e permette di avviare progetti di miglioramento, risorse permettendo, mirati alla risoluzione delle reali criticità.

La differenza con il questionario importato, applicato *tout cours*, è anche un'altra, ossia l'approccio messo in campo “ *ti chiedo cosa per te importante*”, un'azione di molto valore che, se legata ad una strategia precisa, potrebbe diventare una modalità per fare avvicinare il familiare all'organizzazione.

Sappiamo quanto questa vicinanza sia preziosa, ma sappiamo anche quanto sia difficile da ottenere: è molto più semplice lamentarsi che partecipare.

Sia nel primo che nel secondo esempio si è effettuata la stessa operazione, quella di applicare un questionario di rilevazione della soddisfazione, solo che, uno appartiene alla logica delle complessità naturali e l'altro a quella artificiale: azione uguale, risultati diversi.

Quello che l'esempio vuole mettere in evidenza è che le organizzazioni che erogano servizi alla persona, che vogliono adottare una logica naturale devono sì definire procedure, istruzioni operative, modulistica e strumenti in risposta ai requisiti richiesti dalla legge, ma devono ogni volta cercare di rimanere all'interno di una logica naturale.

L'unico metro di misura di quanto siamo nella logica naturale o artificiale, è l'**utilità** che deve essere visibile nel lavorare meglio o nel comprendere meglio le pieghe dell'organizzazione: solo questo ci può dire se siamo all'interno di una nuova qualità organizzativa.

Non è difficile dimostrare che è possibile farlo, visto che tutto ciò che è stato prodotto da EQUAL ELAICOS è andato verso questa Direzione e attende solamente che i servizi trovino il tempo di inserirlo all'interno della propria organizzazione.

Ritornando alla questione della qualità organizzativa tutto ciò si traduce in un sempre più forte orientamento verso il cliente. Il concetto di qualità assume così un significato del tutto innovativo, estremamente dinamico, in assoluto contrasto con la concezione classica di qualità statica intesa come controllo sul prodotto finito prima che questo lasci l'azienda; la qualità è: *“ Conformità allo scopo dei prodotti, dei processi e delle persone come elemento vincente per la soddisfazione del cliente “*

Vista da questa prospettiva, la qualità organizzativa ci invita ad introdurre nei vari servizi socio-sanitari, un approccio al miglioramento continuo, inteso come requisito in grado di produrre un continuo allineamento delle risposte del servizio, rispetto ai bisogni degli utenti, del personale ed a quelli organizzativi, risorse permettendo.

La logica che sta alla base del miglioramento continuo è quella di procedere per piccoli passi cosicché l'organizzazione raggiunga, di volta in volta, gli obiettivi prefissati che la portano a livelli di vicinanza ai bisogni sempre maggiore.

E il coordinatore di servizio?

Abbiamo parlato molto della Direzione e delle sue responsabilità, ma forse è il caso di comprendere e puntualizzare il ruolo del coordinatore in questo processo, perchè le sfumature sono parecchie.

Ci piace pensarlo assieme alla Direzione, come un *“ingegnere organizzativo”* il quale, a differenza di un architetto edile o di un ingegnere meccanico, non progetta un oggetto fisico ma un *sistema di risorse*, cioè un insieme integrato di stimoli, metodologie e strumenti capaci di creare le migliori condizioni per realizzare il servizio e per attivare il processo di crescita delle persone: è dalla bontà del sistema progettato che dipende la qualità organizzativa.

Il suo ruolo naturalmente non finisce qui perché è lui l'elemento di congiunzione tra la dirigenza ed i livelli operativi e in questo caso deve svolgere una serie di attività mirate ad evidenziare l'esigenza di adottare un approccio flessibile e motivare le risorse umane alla qualità del sistema organizzativo. La fig. 13 illustra la centralità del suo operato.

Figura 13



Molte volte abbiamo affermato che la legge 22/02 più che una costrizione dovrebbe aprire un'opportunità di rivisitare il proprio sistema organizzativo, cioè con la "scusa" di dovere richiedere l'autorizzazione e l'accreditamento con i nuovi requisiti si potrebbe trovare lo spazio di promuovere una nuova cultura della qualità organizzativa e trovare nuovi equilibri tra i bisogni dell'utente, del personale e quelli organizzativi.

E' un'opportunità che a dire il vero qualche dirigente sta cogliendo, ed è qui che il coordinatore può svolgere un ruolo straordinario nel riattivare e motivare le risorse.

Per esempio il Coordinatore potrebbe, nell'ipotesi che si voglia migliorare la qualità organizzativa, creare un sistema partecipato. Potrebbe innescare un percorso di riflessione, proponendolo come un'opportunità di analisi del proprio lavoro al fine di evidenziarne punti deboli e punti di forza e potrebbe anche creare nuove modalità organizzative ed esecutive che permettano di risolvere i problemi in minor tempo.

Certo il tutto va effettuato con particolare attenzione senza dimenticare la quotidianità, ma la motivazione del cliente interno è un processo lungo e spesso molto costoso ed è di certo un passo irrinunciabile qualora ci si prefigga di avviare un diverso sistema organizzativo; se questo assunto è vero per qualsiasi tipo di

impresa, lo è ancor di più per un'organizzazione socio-sanitaria in cui è l'Uomo che eroga il servizio, che percepisce i bisogni del destinatario e vi adegua il proprio operato.

Il Coordinatore potrebbe per esempio, scegliere i top-performer di ogni area del servizio e, coordinandoli all'interno di gruppi di lavoro multidisciplinari, progettare insieme a loro procedure ed istruzioni operative. In questa fase sarebbe opportuno che il lavoro di codifica si limitasse a fotografare la situazione esistente apportando modifiche solo laddove gli operatori ne evidenzino la necessità in risposta a problematiche emerse. Questo tipo di approccio permetterebbe al personale, durante la successiva formazione, di "riconoscersi" nell'operato dei gruppi e di riscontrare dei reali benefici nell'attuazione del lavoro prodotto.

Contemporaneamente, il Coordinatore potrebbe collaborare anche a livello di staff direzionale nella definizione delle politiche di servizio, delle politiche di gestione delle risorse umane, delle politiche per gli utenti facendo in modo che risultino coerenti con l'impostazione data a livello operativo.

Durante la fase di sperimentazione il coordinatore di servizio potrebbe inoltre, far sì che le risorse umane continuino ad essere protagoniste attive, permettendo di far emergere le incongruenze, i bisogni sottostimati, le ridondanze e ulteriori necessità di adeguamenti del nuovo sistema organizzativo. Il coordinatore in questa fase potrebbe stimolare la produzione di idee e di suggerimenti e tenere sempre un orecchio teso ad ascoltare malumori derivanti dall'introduzione dei cambiamenti.

Che ardua impresa è progettare un sistema organizzativo qualitativamente più alto e far sì che ci sia la massima adesione! Che impresa è trasformare "una serie di requisiti legislativi" ad una propensione alla crescita organizzativa progettata, partecipata e condivisa.

5.2.3. Gestione risorse umane

Riflettere sulle risorse umane all'interno delle organizzazioni prendendo in considerazione solo il coordinatore di servizio, con tutto il rispetto possibile per la figura professionale, è riduttivo e pericoloso. È riduttivo, perché la questione delle "persone" nelle organizzazioni è di competenza dell'alta Direzione e di tutto il suo staff; pericoloso perché affidare tutti i problemi, gli sviluppi legati alla gestione del personale, ad una sola professionalità non avrebbe nessun significato né tanto meno nessuno sviluppo positivo per l'organizzazione.

Certo è che nei servizi sociosanitari, non essendo questi realizzati grazie ad impianti sofisticati o con materiali particolarmente costosi, la componente intangibile, quella umana è una variabile dominante e decisiva in grado, effettivamente, di fare la differenza.

Non si può quindi, non tenere in considerazione le persone e i loro legami con il lavoro, quando si effettua una riflessione sulle organizzazioni: sarebbe come parlare di capitali finanziari senza parlare d'azioni, d'obbligazioni, di mercati ecc.

L'interesse per la gestione risorse umane, in questi ultimi anni, sembra essere in parte diminuita e non rientrare nelle grandi strategie organizzative. Se è vero che la risorsa umana è il vero capitale dell'organizzazione, capace di sopperire a volte anche alle mancanze organizzative, quella che può incidere sulla qualità, ci si attenderebbe che sia gestita, migliorata, fatta crescere come si fa per i capitali economici. Purtroppo, nella maggioranza dei casi, nelle organizzazioni sociosanitarie questo è dimenticato, e il capitale risorsa umana, non segue lo stesso trattamento e la logica di qualsiasi altro capitale; molte volte addirittura si va nella direzione opposta: quella dell'erosione del capitale.

Più che una gestione delle risorse umane negli ultimi tempi, si sta facendo un'amministrazione del personale che prevede assunzioni, buste paghe, codifiche di passaggi di carriera quando possibile e poco altro, lasciando tutto il resto in un'area buia di cui si è persa la traccia, tanto che molti dirigenti attuali non conoscono nemmeno i contorni di una politica per le risorse umane.

Ci si nasconde dietro al fatto che non c'è tempo, costa troppo, il personale cambia troppo frequentemente e pertanto non è il caso di effettuare nessuna azione. Il dubbio che ci viene rispetto a queste affermazioni, è che dietro a tutto questo non si sia riflettuto abbastanza e come molte volte accade ci sia in fondo un'assenza di competenze e di motivazione.

A chi decide di "lavorare" sulle risorse umane in termini di strategie e azioni da realizzare, garantiamo che non sono così costose, né tanto meno è necessario un grande investimento in termini di tempo.

Se come coordinatore di servizio, devo per esempio rimproverare un operatore per un lavoro non fatto bene, posso farlo senza una precisa strategia, dove si trova e alla presenza di tutti mortificandolo, oppure posso approfittare per realizzare un'azione strategica partendo da questa situazione per cercare di motivarlo: il rimprovero comunque lo devo fare, attuare una strategia non costa niente, forse il tempo sarà un maggiore.

Al di là degli aspetti finanziari, economici o motivazionali sembra difficile continuare a gestire le organizzazioni solo dal punto di vista amministrativo, senza nessuna strategia sulle risorse umane, sembra difficile poter mantenere standard di qualità senza interrogarsi sul loro ruolo e sulle modalità di funzionamento; i risultati sono sotto gli occhi di tutti: burnout, turn over, aumento delle giornate d'assenza, scarsa appartenenza.

5.2.3.1. Le "urgenze"

Ma quali sono le urgenze che oggi devono essere sostenute da strategie precise, quali sono le criticità su cui la Direzione deve porre l'attenzione nella gestione delle risorse umane?

Il problema è ampio e le modalità di classificare le priorità potrebbero variare all'infinito, a seconda del punto di vista o della filosofia di riferimento, ma *motivazione, convivenza organizzativa, gestione del cambiamento, crescita professionale*, possono essere considerate sicuramente aree "critiche" per i sistemi organizzativi attuali indipendentemente dai punti di vista.

Come aumentare la motivazione dei collaboratori? Come migliorare i rapporti tra dirigenti e operatori? Come accrescere il senso d'appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori nella propria organizzazione?

Parlare di motivazione è come entrare in un ginepraio data la sua complessità e la sua volubilità. Tra i tanti studi e ricerche, recuperiamo alcune riflessioni di Maslow, Herzberg i quali ci segnalano che:

1. La motivazione è legata al soggetto, al suo sistema di valori e di pensiero
2. La motivazione è legata ai bisogni del soggetto ed è individuale
3. La motivazione è sì interna, ma può essere "migliorata" con fattori esterni
4. La motivazione è variabile e discontinua

Questi quattro punti evidenziano come lavorare sulla *motivazione* sia altamente difficoltoso e d'alto profilo e non può essere frutto d'improvvisazione.

Lavorare sulla motivazione nelle organizzazioni sociosanitarie incontra innumerevoli difficoltà che vanno al di là delle competenze della dirigenza, in quanto nel settore socio-sanitario sono assenti molti strumenti, risorse e logiche presenti nei settori produttivi che potrebbero dare impulso alla motivazione.

Certo è che, al di là dell'assenza degli strumenti, la motivazione che troviamo in quasi tutti i soggetti all'inizio dell'attività lavorativa è molto spesso caratterizzata da un atteggiamento di fiducia nei confronti dell'organizzazione che poi, con il passare del tempo, viene progressivamente eroso fino a scaturire, nei casi più gravi, in un conflitto dichiarato e non.

Che il rapporto tra organizzazioni e persone sia sempre stato difficile è risaputo ed anche il fatto che le colpe non si possono mai addebitare all'una o all'altra parte. Forse meno risaputo è che si può agire, magari con maggiore difficoltà, ma comunque si può fare qualcosa.

Importante è chiarire bene le difficoltà che il sistema ha nel suo interno; ad alcune è già stato dato spazio nel capitolo 2: la scarsa considerazione del sistema verso chi opera, la scarsa possibilità di scelta e altri ancora.

Molti sono i fattori, gli errori che il sistema effettua, uno per esempio, che incide e impedisce di agire sull'universo motivazionale, è senza dubbio la logica gestionale legata alle persone, prodotta da un rapporto non collaborativo tra dirigenza e organizzazioni sindacali. Pur non entrando in merito alla bontà di portare avanti

strategie legate alla tutela del personale, notiamo che si sono andate via via strutturando, negli ultimi decenni, politiche di “uguaglianza generalizzata”, l’opposto contrario della “giusta disegualianza” necessaria per lavorare sulla motivazione.

Ci sono degli incentivi da assegnare? Tutti devono avere la stessa quota; c’è della formazione da fare? Tutti devono effettuarla indipendentemente dal bisogno e così via. E’ spesso fondata quindi la paura di lasciare degli spazi discrezionali alla dirigenza, visto che in alcuni casi, la mancanza di competenze rispetto alla gestione delle risorse umane, ha ingessato il sistema.

I sistemi organizzativi, soprattutto quelli di medie e grandi dimensioni, non sono più a misura d’uomo ma del collettivo; ma allora come si possono accordare esigenze organizzative di questo genere con la motivazione che è invece individuale e ha bisogno di un sistema che apprezzi le differenze piuttosto che le uguaglianze?

Per fortuna la motivazione non si crea solamente agendo sui soggetti, ma costruendo soprattutto le condizioni organizzative perché questi possano svilupparsi al suo interno.

Le nuove “ipotesi di lavoro”, come vedremo nel paragrafo successivo, segnalano che è possibile ipotizzare di strutturare una politica capace di riportare al centro l’individualità e la persona, attraverso una serie di strategie organizzative tali da creare un contesto favorevole, fertile che permetta ai soggetti di mantenere stabile la propria motivazione.

Altra complicazione da rilevare nel sistema è l’impossibilità di utilizzare strumenti classici come quello delle progressioni verticali, il sistema degli incentivi ecc.

Il sistema è strutturato in modo tale che non c’è la possibilità di fare carriera in quasi tutte le professionalità; i “movimenti” possibili non sono così importanti da poter incidere nella motivazione, anzi molto spesso vengono visti come una complicazione che non ha un riscontro a livello economico: è un’anomalia pesante, un vuoto difficile da colmare, anche in soggetti molto motivati.

L’esempio dei sistemi di valutazione forse è il caso che meglio dimostra questa situazione. Molte organizzazioni, per introdurre il sistema incentivante, introducono una scheda concordata con le parti sindacali che, invece di spingere l’operatore a fare sempre meglio, crea:

1. Conflitto con chi effettua la valutazione accusato di essere di parte e di effettuare delle differenze
2. Invidia e conflitto con alcuni colleghi accusati di non essere all’altezza del risultato ottenuto
3. Una generale opposizione e visione dell’organizzazione persecutoria.

Questi sono strumenti molte volte imprecisi, che lasciano molto spazio all’interpretazione, che fanno più danni che vantaggi.

Si potrebbe continuare a lungo, ma è importante in questa fase aver messo bene in evidenza com'è difficile agire sulla motivazione.

La seconda priorità non è tanto più semplice: la *convivenza organizzativa* è anch'essa molto complessa e non di facile gestione.

Fino ad oggi, la convivenza all'interno delle organizzazioni non è quasi mai stata oggetto di particolari attenzioni o di "manutenzione" in quanto è sempre stata lasciata al sistema più o meno "gerarchico" in funzione all'interno dell'organizzazione. Nelle grandi e medie strutture è l'organigramma che definisce le modalità di rapporto tra i soggetti, in quelle più piccole, invece, non essendoci una precisa gerarchia, queste sono regolate da relazioni "amichevoli" anch'esse non esenti da problematiche.

Il risultato è oggi sotto gli occhi di tutti. Alcune organizzazioni stanno diventando "pesanti" ed umanamente difficili da sopportare; è difficile viverci ed è difficile lavorarci proprio per il fatto che non si tiene sotto controllo la convivenza organizzativa, non si effettua nessuna strategia, si resta immobili di fronte al bisogno di serenità.

Intanto il conflitto, il disinteresse, le azioni di boicottaggio, l'erosione della motivazione sono quasi all'ordine del giorno e continuano a proliferare.

Il clima organizzativo, ossia tutti quei fattori che influiscono nel determinare le modalità con cui le persone stanno assieme, le modalità di convivenza all'interno di un'organizzazione, dovrebbe invece essere preso in considerazione, visto il rapporto che ha con la qualità del servizio ed anche con il benessere psicologico e fisico delle persone.

La dirigenza che non mette tra i suoi programmi la gestione della convivenza organizzativa, è una dirigenza che non potrà mai avere il rispetto del personale in quanto non è in grado di "tutelare" uno dei bisogni primari delle persone che vi lavorano: la salute.

Strana storia comunque la convivenza organizzativa, con le parole tutti sono fautori del benessere, ma poi nei fatti non è certo così.

Il cambiamento, terza nelle priorità segnalate, non sembra nemmeno essere preso in considerazione dalla Direzione: si dà per scontato che cambiare non abbia bisogno né di strategie, né d'attenzioni particolari.

Nella realtà il cambiamento provoca ansia, preoccupazione e nella maggior parte dei casi viene inconsciamente "rigettato" proprio perché non supportato da strategie precise e mirate.

A ben analizzare questa dimensione sembra che la ricetta fino ad ora adottata dalle organizzazioni, per non alzare l'ansia del rigetto, sia quella di non far vedere che si cambia.

La strategia dell'apparente immobilismo sembra essere stata fatta proprio ad hoc dalle organizzazioni per non fare percepire i cambiamenti, le modifiche al sistema, per mantenere basso il livello di tensione.

Il gioco però alla fine non paga! Far percepire alle persone un immobilismo organizzativo causa effetti negativi in un'altra area, quella della motivazione, che ha bisogno di vedere dei risultati, di impegnarsi nel fare cose nuove, di mantenere viva la tensione.

Non si può, comunque, non innovare, non si può non cambiare. D'esempi ne potremmo trovare a migliaia, grandi e piccoli, dalle grandi ristrutturazioni boicottate, di macchinari comperati e mai usati, a piccoli cambiamenti nei processi di lavoro mai andati a buon fine, ma il risultato non cambia: se il cambiamento non viene preparato, dopo un po' il vecchio ritorna.

I cambiamenti pertanto, dai più piccoli ai più grandi, devono essere preparati altrimenti il risultato è quello che abbiamo anticipato: la sconfitta dell'organizzazione.

Non si cambia se l'organizzazione non percepisce che è necessario, non si cambia se il lavoratore non ne sente la necessità, il cambiamento deve essere sempre legato al bisogno.

È questo il passaggio che non viene fatto dalla dirigenza. Il cambiamento viene fatto percepire come qualcosa proveniente dall'altro e non come frutto di un bisogno collettivo, come frutto di una necessità.

Se il cambiamento non viene spiegato, se non se ne dà un "motivo", il soggetto non riesce ad interiorizzarlo e, appena la dirigenza sposta la sua attenzione su di un altro punto e non lo monitora più, la conseguenza naturale è l'abbandono del nuovo per ritornare alle vecchie e consolidate abitudini.

Da un lato il bisogno di cambiare e dall'altro la paura del cambiamento: solo una strategia precisa e d'alto livello può fare andare d'accordo questi due fattori contrapposti.

La *crescita professionale* potrebbe essere, per finire, la quarta priorità su cui impostare una politica delle risorse umane.

Far crescere la professionalità del proprio personale più che una priorità dovrebbe essere un'esigenza visto che, come detto più volte, la prestazione in quest'ambito è data dal lavoratore e non da strumenti sofisticati.

La questione però non è assolutamente banale se pensiamo che la crescita è legata all'investimento di risorse economiche, a notevoli sacrifici da parte di tutta l'organizzazione che in certi momenti deve funzionare a ranghi ridotti.

Ma non è solo una questione di risorse economiche perché a ben guardare, la crescita delle professionalità all'interno delle organizzazioni, sembra più il frutto dell'improvvisazione che di scelte pianificate.

La mancanza di piani formativi generali, l'incapacità dell'organizzazione di trasferire delle nuove competenze in entrata da un singolo all'intera organizzazione, la mancanza di strumenti alternativi alla formazione, pone seri dubbi sulla crescita professionale.

Ma quello che più colpisce è un paradosso cui si assiste di continuo nelle organizzazioni: se la formazione è un investimento e come tutti gli investimenti è fruttuoso se ritorna almeno ciò che è stato speso, non si riesce a comprendere come mai, in presenza di un investimento nelle persone, non si effettuino politiche per trattenere più possibile l'investimento fatto.

Misteri organizzativi.

Naturalmente motivazione, cambiamento, convivenza organizzativa e crescita professionale non esauriscono l'intero panorama delle possibili criticità da tenere sotto controllo all'interno delle organizzazioni, però possono dare il via ad un processo di riflessione, ad una necessità di crescita organizzativa capace di introdurre attività, metodologie e strumenti, come il paragrafo successivo chiarisce.

5.2.3.2. La mappa delle attività del responsabile delle risorse umane

La complessità della situazione è stata fotografata dal laboratorio 9 del progetto EQUAL ELAICOS il quale si è soffermato, nella prima parte del proprio lavoro, sulla questione delle attività comuni necessarie per la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni sociosanitarie.

Partendo dalla mappatura dei processi del coordinatore di servizio ed effettuando ulteriori interviste a soggetti indicati dal gruppo stesso, si è prodotta una mappa di dettaglio per la gestione delle persone all'interno delle organizzazioni. Poi, come per il laboratorio 3, sono state recuperate tutte le competenze necessarie all'esercizio delle attività, si è effettuata una convalida ed infine si è costruito un percorso formativo cercando di trasferire competenze in grado di gestire meglio due delle criticità precedentemente esposte: la motivazione e la crescita professionale.

Ventinove sono le attività mappate dagli esperti durante la fase delle interviste e visibili nella tabella 4, oggi non sempre presenti nelle organizzazioni, ma ritenute necessarie dal gruppo di controllo per poter gestire le risorse umane in strutture sociosanitarie.

Tabella 4

A. Organizzazione del personale e comunicazione interna	B. Gestione e sviluppo delle risorse umane	C. Amministrazione del personale	D. Sicurezza del personale
1. Programmazione e pianificazione delle attività del Servizio/Unità Organizzativa	1. Ricerca e selezione del personale	1. Gestione del budget delle risorse umane	1. Programmazione del sistema di gestione della sicurezza
2. Analisi del fabbisogno di personale	2. Definizione di piani d'accoglimento e d'inserimento del personale	2. Gestione dei turni di lavoro e delle sostituzioni	2. Applicazione e gestione il sistema di gestione della sicurezza
3. Definizione del piano d'utilizzo del personale	3. Valutazione delle prestazioni, delle competenze e del potenziale dei collaboratori	3. Stesura del piano ferie del personale	3. Valutazione del sistema di gestione della sicurezza
4. Attribuzione al personale di compiti, responsabilità e deleghe	4. Analisi del fabbisogno formativo	4. Rilevazione e controllo delle presenze	4. Valutazione preventiva dei rischi
5. Organizzazione e coordinamento dei Team di lavoro all'interno del Servizio/Unità Organizzativa	5. Progettazione e sviluppo della formazione interna	5. Gestione delle relazioni sindacali	5. Valutazione dei rischi
6. Pianificazione e gestione della comunicazione con i collaboratori all'interno dell'Unità Organizzativa	6. Controllo e verifica della formazione interna		6. Informare l'organizzazione sulle informazioni vigenti sui rischi

7. Identificazione e promozione della condivisione della vision e degli obiettivi all'interno dell'Unità Organizzativa	7. Cura del clima e della relazione individuale con i collaboratori		7. Informare e formare i lavoratori sulle normative vigenti e sui rischi
	8. Gestione e mediazione delle dinamiche interne (burn out, cambiamenti, conflitti, ...)		
	9. Gestione del sistema premiante per il riconoscimento e la valorizzazione delle prestazioni		
	10. Definizione della politica delle risorse umane		

Anche in questo caso, per una migliore analisi della mappa, vengono effettuate alcune considerazioni generali scaturite all'interno del percorso formativo effettuato al termine del percorso di ricerca.

Si evidenzia che:

1 - Le organizzazioni sociosanitarie, per quanto riguarda la gestione del personale, sono estremamente diverse, anche se hanno un fattore in comune: la mancanza, nella maggioranza dei casi, all'interno della propria pianta organica, di una persona che curi in particolare la gestione delle risorse umane. L'assenza di una persona di riferimento il più delle volte coincide anche con un'assenza di politiche costruite ad hoc per le risorse umane. Su quest'elemento in comune si apre una vasta gamma di soluzioni, che variano a seconda delle dimensioni dell'organizzazione, per ridurre i danni di quest'assenza. E' difficile effettuare una fotografia precisa di tutte le modalità organizzative presenti nelle strutture, ma per semplificare e comprendere meglio gli assetti organizzativi, tre sono le soluzioni organizzative adottate:

- Organizzazioni grandi - presenza di un ufficio che effettua solamente attività di carattere amministrativo (paghe, rette, malattie ecc); la gestione del personale è suddivisa tra il direttore e il coordinatore di servizio;
- Organizzazione medie - si può trovare ancora un ufficio amministrativo, di solito composto da una persona; la gestione del personale è fatta da un'unica persona che ha compiti di direttore/coordinatore
- Organizzazioni piccole - Se sono legate a strutture più grandi (ULSS), ci sono uffici a livello centrale che se ne occupano. Se sono piccole organizzazioni in cui non esiste una gestione amministrativa vera e propria né una gestione del personale, le ridotte dimensioni permettono una gestione con caratteristiche molto amichevoli.

La tendenza, quindi, per la gestione delle risorse umane, anche se molte volte non è codificata, è di distribuire le attività su più persone lì dove è possibile, mentre nelle organizzazioni più piccole ci sono in teoria meno bisogni e pertanto la gestione diventa meno difficoltosa. Quello che maggiormente preoccupa è che l'organizzazione media, a causa delle scarse risorse organizzative, ha a disposizione " una sola persona al comando" che deve effettuare sia le funzioni di direttore che quelle di coordinatore di servizio.

2 - Ad un'analisi più precisa della mappa e del contesto si nota che l'assenza di una figura dedicata alla gestione delle risorse umane, è dovuta da un lato alla mancanza di risorse economiche, dall'altro a precise scelte organizzative. Lì dove, o per dimensioni o per risorse, ci si aspetterebbe di trovare questa funzione comunque questa è assente e gli uffici delegati svolgono solo funzioni amministrative e non strategiche. La mancanza in sé non sarebbe un problema visto che potrebbe essere risolta se qualcuno all'interno dell'organizzazione comunque effettuasse delle azioni strategiche sulle persone ma, come abbiamo visto, questo non è ancora diventato buona prassi.

3 - Sono presenti nella mappa alcune attività altamente specialistiche e complesse che richiederebbero un'ulteriore scomposizione in termini d'attività (es. selezione del personale). Inoltre si può notare anche come la mappa sia molto ampia in termini d'aree di competenza: dalla formazione alla valutazione, dalla gestione del burn out alla sicurezza. Attività che dovrebbero essere svolte con un alto livello di competenza e questo conferma la necessità di costruire un sistema modulare per il miglioramento delle competenze rispetto ad aree potenzialmente critiche.

4 - Va ricordato che la gestione delle risorse umane nelle imprese sociosanitarie, è molto più complessa d'altri settori per le complicazioni proprie del sistema e per l'impossibilità molte volte di utilizzare gli strumenti classici (progressioni verticali, incentivi, ecc). Proprio per questo, azioni improvvisate e in assenza di strategie

rischiano di avere risvolti estremamente negativi sul clima e sulla qualità del servizio.

5 - La mappa è generica e andrebbe, come per la precedente, personalizzata, migliorata e a volte completata. Ci sono infatti delle attività che si stanno affacciando nel panorama organizzativo e, molte volte potrebbe essere interessante inserirle nella mappa del responsabile delle risorse umane. È il caso, per esempio, del facilitatore o del responsabile della qualità e del responsabile della formazione, nuove funzioni che si stanno affacciando nel panorama organizzativo e che debbono ancora trovare una collocazione.

La conclusione che scaturisce da una prima lettura è che organizzare, coordinare e gestire le risorse umane, in imprese sociosanitarie, è complesso: richiede competenza e tempo. Le soluzioni organizzative possono essere molteplici ma, vista la pregnanza e la complessità delle attività, i riflessi di una cattiva gestione sul clima sono assicurati.

Le responsabilità potrebbero essere distribuite sullo staff di Direzione e a volte per le organizzazioni più grandi, sarebbe necessario un apposito ufficio, non solo amministrativo, ma strategico che, in accordo con la Direzione, predisponesse politiche, azioni, strumenti e regoli il flusso delle informazioni.

Le organizzazioni medie sono quelle più a rischio per l'esiguità delle risorse a disposizione; in questa realtà però, gli spazi d'azione strategica sul personale sono molto ampi: vanno trovate delle soluzioni esterne o interne capaci d'essere efficaci, ma nello stesso tempo di rispettare il principio dell'economicità.

Per le organizzazioni più piccole tutto questo diventa da una parte più difficile ma nello stesso tempo meno necessario; essendoci infatti meno personale i bisogni sono diversi e vengono affrontati con modalità diverse.

5.2.3.3. Alcune possibili politiche per le risorse umane

Pensare di illustrare una serie di politiche standard che possono essere utilizzate in tutti i contesti non è pensabile. Le politiche per le risorse umane vanno personalizzate in base ai bisogni, alle persone che compongono l'organizzazione, alle dimensioni e rispetto al tipo di convivenza che si considera migliore per erogare un servizio.

L'approdo ad una politica per il personale non è mai semplice soprattutto per chi inizia questo percorso. È importante infatti procedere per tappe e con il consenso di tutti, attraverso un percorso partecipativo che coinvolga dal CdA o assemblea soci fino all'ultima delle persone entrate.

In generale il consenso dovrebbe essere assoluto sui principi di fondo e relativo sulle strategie e strumenti, mentre per lo staff o per chi è interessato ad applicare le strategie, il livello di consenso naturalmente deve essere molto alto in tutti i punti.

Brevemente ricordiamo che, per la costruzione di una politica, è necessario avere:

1. Un *principio di fondo* che può essere recuperato dalla mission, da un valore dell'organizzazione, da un modello gestionale-organizzativo di riferimento. Il principio di fondo è la linea guida che accompagna tutte le politiche indipendentemente dalla "urgenza" presente nell'organizzazione. È l'inizio, l'origine per innestare politiche e strumenti. È il punto in cui un ragno inizia a tessere la propria ragnatela e vista la sua importanza sarà tema d'approfondimento successivo.

2. Dal principio è possibile definire *politica e strategie*. Questo non è ancora il livello operativo, ma la parte della strategia è forse quella forse più interessante; in questa fase si definiscono strategie a seconda della "urgenza" che si vuole prendere in considerazione. È questa la "zona" della dirigenza, è questa la zona in cui si esprimono le competenze più alte, dalle capacità di leggere l'organizzazione sulle dimensioni strutturali, funzionali e dinamiche alle capacità di gestire il cambiamento. Le "urgenze" di solito sono complesse e per "attaccarle" devono essere attivate più strategie in quanto una azione parziale su un'unica dimensione rischia di portare più danni che vantaggi: è proprio l'agire con modalità sistemiche che conferisce l'alto profilo di intervento.

3. La traduzione pratica, in *metodologie e strumenti*, è una fase da non sottovalutare perché incide in maniera pesante sulla capacità o meno di ottenere i risultati sperati. Uno strumento realizzato per esempio con una scala di valutazione poco valida e quindi con spazi discrezionali, pur in presenza di un buon principio e di buone strategie, produce molte volte conflitto, malessere. È il livello in cui si debbono attuare prima dell'utilizzo, tutta una serie di prove e controprove per verificare che all'azione corrisponda ciò che ci si prefigge. L'attenzione massima non finisce qui in quanto va posta anche in tutti i momenti di realizzazione della politica delle risorse umane, compresa la fase più avanzata "a regime". L'errore più comune della Direzione in questo frangente è quello di abbandonare il proprio staff nel momento dell'operatività, producendo questa volta malessere al suo interno, con qualche azione di rigetto o dello strumento o della strategia.

Ritorniamo al primo punto, ai principi di fondo. E'utile per chiarire il concetto soffermarci su alcune ipotesi di linee guida su cui sviluppare una politica.

Proponiamo a titolo d'esempio tre ipotesi che hanno la duplice caratteristica di poter essere utilizzate come linea guida, ma anche come strategia: possono essere considerati principi organizzativi e allora regolano tutta la politica per le risorse umane oppure possono essere considerati strategie ed essere utilizzati, per perseguire delle urgenze, in presenza d'altri principi guida.

Principio della differenziazione

Forse oggi, per come siamo strutturati, più che un'ipotesi di lavoro per molte organizzazioni è un'utopia.

Dopo tanti anni in cui sono state promosse azioni orientate ad assicurare un grado d'uniformità di trattamenti, il "modello" sembra essere entrato in crisi.

In effetti negli ultimi periodi emerge l'esigenza dei lavoratori di ottenere risposte personalizzate e non generali, di essere trattati come individui e non come gruppo. In definitiva la richiesta è che il collettivo faccia qualche passo indietro a favore dell'individualità.

Il lavoratore in questa prospettiva sembra riconoscersi maggiormente ed è in grado di "investire motivazione" in cambio di una maggiore attenzione dell'organizzazione ai propri bisogni.

Nella realtà si tratta di impostare un sistema capace di "apprezzare" e valorizzare le differenze dei diversi contesti organizzativi e delle persone dandone spazio e trasformandolo in un impulso di crescita organizzativa e di maggiore qualità.

È un principio, ma nello stesso tempo è una sfida, forse la più difficile da portare avanti oggi, in quanto introduce nei sistemi un cambiamento importante che potrebbe spaventare, se non viene effettuato con attenzione.

In strutture di grandi dimensioni, il bisogno di differenziazione è molto sentito. A livello empirico, la soddisfazione di questa necessità è di difficile attuazione se non supportata da una buona organizzazione, per via di possibili veti anche sindacali.

Nelle strutture medio-piccole invece, esiste già una personalizzazione e quindi questo bisogno è meno sentito. Tuttavia un intervento strutturato su questa dimensione potrebbe dare una spinta verso la qualità del servizio e recuperare una "competitività" rispetto alle strutture di grande dimensione.

Questo principio si presta bene per tutte le "urgenze" viste precedentemente, ma sembra dare i risultati migliori nella gestione della motivazione: essendo questa un fattore individuale, effettuare una serie d'azioni personalizzate può effettivamente aiutare il singolo a ritrovare fattori di stimolo.

Introducendo il principio che le persone sono diverse e vanno trattate in modo diverso, secondo una "giusta disuguaglianza", non va dimenticato che questo principio, per essere efficace, ha bisogno di politiche con forti valori organizzativi, di regole chiare e ben condivise. Il valore dell'equità per esempio non può essere dimenticato, come non può essere dimenticato il contratto psicologico individualizzato, sistemi d'ascolto attivo e strumenti che possono regolare la convivenza organizzativa.

Principio di partecipazione

La richiesta del personale di “poter contare” può sfociare nella costruzione di un nuovo sistema organizzativo in cui l’elemento che regola le politiche è il principio della partecipazione. Non è un modello recente, ma è sempre molto attuale e molto efficace quando si parla di gestione delle risorse umane.

L’efficacia organizzativa sembra infatti legata al grado di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori, non solo relativamente ai propri compiti e alle proprie mansioni, ma anche per quel che riguarda le politiche decisionali e di progettazione futura, dunque in relazione a questioni organizzative di più ampio respiro, Lawler (1986).

Molto spesso i lavoratori si sentono poco coinvolti, esclusi anche nelle decisioni che riguardano la loro operatività, poco informati sui mutamenti organizzativi, sanzionati nel momento in cui recuperano una criticità invece di essere valorizzati.

“... La prima volta ti dico che questa cosa non funziona, se non mi ascolti te lo ridico; poi ti arrangi . . .” sembra essere questo l’atteggiamento delle persone rispetto alla dirigenza se questa non utilizza modalità sistematiche di ascolto/coinvolgimento attivo e strutturato.

Si tratta infatti, sulla base di questo principio, di costruire un sistema in cui, pur mantenendo le gerarchie previste nell’organizzazione, valorizzare le potenzialità del singolo per migliorare l’organizzazione, la qualità del servizio.

Il modello richiede al lavoratore un coinvolgimento non solo per le attività classiche per cui è stato assunto, ma anche per identificare soluzioni ai problemi organizzativi attraverso apposite modalità.

Si richiede in definitiva di passare dallo status di “risorsa” allo status di “risorsa pregiata” attraverso investimenti reciproci: l’organizzazione investe nel creare un contesto favorevole alla partecipazione e migliorare le competenze organizzative, il lavoratore investe nel tenere sotto controllo i propri standard lavorativi e nel responsabilizzarsi rispetto alla soluzione delle criticità.

Anche questo principio, come il precedente, può essere ampiamente in grado di supportare politiche per qualsiasi urgenza organizzativa; la sua migliore “prestazione” comunque è data in situazioni in cui senso d’appartenenza, senso di responsabilità sono bassi o esiste una convivenza organizzativa difficile.

Resta da segnalare che il principio è attuabile in presenza di politiche che sostengano la permanenza del lavoratore all’interno dell’organizzazione, ossia un processo di fidelizzazione delle migliori risorse. Il rischio è infatti, oltre a perdere l’investimento effettuato, che il livello del contributo dato alla soluzione delle criticità interne si abbassi e costi troppo (costi delle riunioni, costi dei gruppi di miglioramento) rispetto ai risultati che si ottengono.

Le metodologie e gli strumenti di cui l’organizzazione deve essere dotata per realizzare queste politiche sicuramente hanno una complessità minore rispetto a quelli del principio precedente, ma hanno una varietà maggiore visto che le strategie partecipative possono essere individuali o di gruppo.

Principio della competenze

In realtà, la competenza è sempre stata utilizzata fino ad oggi come strategia e strumento e non è quasi mai approdata ad essere un principio, ad essere una filosofia organizzativa in grado di dettare le politiche per la gestione delle risorse umane. Oggi, con le nuove politiche dell'apprendimento **Long life learning** che richiedono di promuovere l'accesso alle competenze in ogni momento della vita come diritto primario di cittadinanza, alcune organizzazioni cominciano ad utilizzare il sistema di competenze come principio.

Kanter (1984) sostiene che le aziende capaci di consentire ai loro dipendenti di apprendere, di acquisire nuove abilità, di formarsi, sarebbero in grado di innovarsi e di sviluppare nuove idee e, in fasi turbolente e in continua evoluzione, innovarsi significa essere capaci di adattarsi all'ambiente e dunque di sopravvivere alle trasformazioni.

Nella realtà si tratta di mettere al centro del sistema organizzativo la competenza e fare ruotare intorno ad essa tutte le politiche per la gestione risorse umane.

Non è il caso di soffermarsi ulteriormente sulla descrizione e l'applicazione della filosofia organizzativa per competenze in quanto è quella utilizzata, in questo libro, per la descrizione della coordinatore di servizio

È utile comunque ricordare che il principio ben si adatta a sistemi che vogliono promuovere la crescita delle professionalità come strumento per migliorare la qualità del servizio e per gestire il cambiamento.

Anche in questo caso il principio ha bisogno, nella fase di definizione delle politiche, di essere abbinato a politiche di fidelizzazione del lavoratore in grado di evitare un alto turn over.

Dal punto di vista delle metodologie e strumentazione, il sistema delle competenze non pone grandi problemi, anzi esiste un'ampia gamma di soluzioni, già sperimentate, per tutte le aree critiche che riguardano il personale.

Ci sarebbero molti altri aspetti fondamentali da tener presente quando si entra nel campo della gestione delle risorse umane; l'importante, prima di realizzare qualsiasi politica, è che si costruisca un'organizzazione credibile, si comprendano il peso e gli effetti degli stili di leadership della dirigenza sul personale. Tutti elementi decisivi e fondamentali per raggiungere i risultati a cui le politiche tendono.

È veramente molto motivante e affascinante sapere governare sistemi complessi di relazioni e contribuire, attraverso una visione sistemica, ad elaborare politiche efficaci.

Questi tre processi (Presenza in carico, Qualità organizzativa, Gestione risorse umane), due in funzione dell'organizzazione, uno in funzione del cliente/utente, naturalmente non sono stati scelti e descritti a caso. E' vero sono i più complessi, quelli in cui la Direzione e il coordinatore sono costretti a buttare nella mischia la maggior parte delle loro competenze, ma non sono questi i motivi di tanta attenzione. La loro centralità nasce dal fatto che aprono di gran lunga la prospettiva più interessante di analisi, il vero centro di tutto ciò che stiamo trattando, i due "core" del coordinatore quello professionale e quello organizzativo: il senso più profondo del lavoro, qualcosa che possa andare oltre le attività, la quotidianità, la rotta, la direzione da seguire nei giorni di tempesta.

Sono le "tempeste" personali (demotivazione, stanchezza, perdite affettive, ecc) o organizzative (conflitti, emergenze, ecc) che sono pericolose in assenza di una rotta ed è lì che rischiamo di farci travolgere come dei piccoli Ulisse.

CAP. 6 IL SISTEMA DELLE COMPETENZE A SUPPORTO DEL RUOLO PROFESSIONALE

Non si fa quasi mai e si vede. Non si riflette mai abbastanza sulle professioni, su come si trasformano o cambiano, sulle loro prospettive di crescita.

Risucchiati dalle "urgenze" quotidiane non si ha il tempo di pensare, si lavora e, con il passare del tempo, si perde di vista il fine, il perché, il motivo centrale della propria professione. Si perde di vista il senso del lavoro e la consapevolezza di qual è il proprio contributo alla realizzazione del servizio " ... *tanto alla fine, che differenza fa lavorare bene o lavorare male? Faccio sempre le stesse cose, domani è un altro giorno*"

La quotidianità, la ripetizione delle attività porta ad allontanare, di giorno in giorno, sempre di più quello per cui si lavora: la motivazione più profonda che c'è oltre lo stipendio.

Così anche il coordinatore, dopo tanti anni di lavoro, dopo tanti anni di servizio, in cosa può trovare la giusta motivazione? Nel definire turni e gestire sostituzioni? Tutto qui? Si riduce tutto ad effettuare delle attività?

Sicuramente no, la questione è molto più complessa.

Non si può sempre ridurre tutto! Non si può sempre semplificare, a volte bisogna avere il coraggio di ritornare alle complessità.

Non si possono ridurre le professionalità, com'è stato fatto negli ultimi anni, ad un mero elenco di mansioni, di attività e non tener conto dell'organizzazione, delle personalità dei lavoratori, della motivazione che li spinge a lavorare: è una strada senza uscita, una strada pericolosa, tra l'altro quasi già abbandonata anche dai sistemi produttivi.

Bisogna invertire la rotta, tradurre le complessità fornendo alle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni strumenti di lettura sugli aspetti strutturali, funzionali e dinamici dell'organizzazione in modo tale che possano riappropriarsi della logica lavorativa, del senso del loro lavoro, dell'organizzazione stessa.

Bisogna fornire strumenti per comprendere il proprio ruolo, per comprendere il proprio lavoro, la posizione all'interno del servizio, cosa succede quando non si mantengono gli standard dati, che cos'è la non qualità.

Bisogna chiarire ad ognuno cosa significhi essere e diventare competente nel proprio ruolo fornendogli, per esempio, il sistema di competenze a supporto dei processi lavorativi che, oltre ad essere strumento organizzativo prezioso, porta le persone a riflettere con logiche di sistema, sul proprio aggiornamento, sulla propria crescita professionale.

La possibilità di avere a disposizione la mappa delle competenze legate al proprio ruolo, permette di iniziare un percorso di confronto, autovalutativo, tra ciò che il lavoratore sa fare e ciò che gli manca per essere competente in tutte le attività.

Ma non basta! Non basta la costruzione del dizionario delle competenze, nonostante il buon livello d'approfondimento, per chiarire, per dare consapevolezza del ruolo: per iniziare questo processo bisogna andare oltre.

Il dizionario è uno strumento importante ma "operativo", non riesce a farci comprendere l'essenza del profilo professionale, chiarisce in che punto della scacchiera organizzativa ci si inserisce, ma non ci dà il fine ultimo del lavoro, l'identità, la mission professionale.

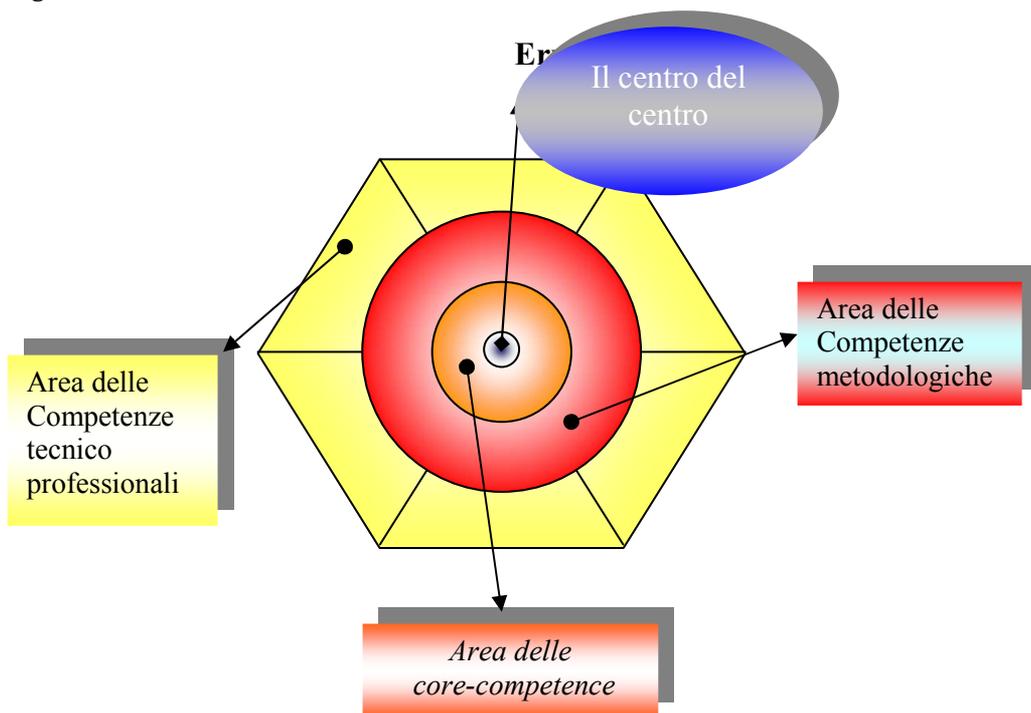
Bisogna andare oltre com'è stato fatto per il coordinatore di servizio.

Per trovare il "centro" della professione, per applicare per intero "l'approccio per competenze", bisogna continuare il confronto su un livello superiore e trovare altri punti da approfondire e da analizzare: il fine è di produrre una lettura del profilo più articolata ma capace finalmente di portare alla luce l'essenza della professione stessa.

Come esperti abbiamo costruito, a supporto di questa lettura, un sistema circolare fatto di quattro livelli (vedi fig 14) in cui, salendo di livello in livello, si arriva a dettagliare tutte le competenze fino all'ultimo livello, al "centro del centro": l'identità professionale.

Vediamo in dettaglio questo tentativo di andare oltre.

Figura 14



6.1. Le competenze tecnico professionali

A livello più basso, nella corona più grande troviamo le competenze che servono per realizzare i processi produttivi peculiari della figura professionale.

La costruzione del dizionario delle competenze, come abbiamo già messo in evidenza nel capitolo 4, ha richiesto la messa in campo delle migliori risorse, analisi organizzative, momenti di convalide, ma al termine quello che ne è uscito è uno strumento utilissimo, molto flessibile, capace di rispondere a più bisogni organizzativi (selezionare, acquistare formazione, predisporre una crescita per figura professionale o singola persona ecc.).

Il dizionario delle competenze è il documento che descrive in maniera sistematica e completa la ricchezza professionale dell'organizzazione e come ogni "dizionario", scompone il "sapere" (know how) in singole voci, che sono descritte dettagliatamente.

Il Dizionario, infatti, contiene l'elenco dei processi, delle attività, degli output, delle competenze e dei relativi elementi di competenza: è il "capitale" dell'organizzazione, lo strumento da elaborare, da tradurre, da personalizzare per i diversi bisogni organizzativi.

Riportiamo due esempi presi dal dizionario delle competenze del coordinatore di servizio elaborato dal laboratorio 3.

ATTIVITÀ

Progettazione e pianificazione delle attività del servizio/unità organizzativa

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ

Attività pianificate in dettaglio

COMPETENZA

Essere in grado di progettare e pianificare le attività del servizio/u. o.

ELEMENTI DI COMPETENZA

Abilità

- 1 - Conduzione del gruppo coerentemente agli obiettivi dell'organizzazione
- 2 - Gestione riunioni
- 3 - Utilizzo tecniche di progettazione: ideare, concretizzare, verificare fattibilità dei progetti, elaborare un piano
- 4 - Capacità di programmazione rispetto alle risorse ed agli obiettivi
- 5 - Tecniche di leadership e valorizzazione risorse umane
- 6 - Saper delegare

Conoscenze

- 1 - Elementi di base di gestione economica: amministrazione
- 2 - L'organizzazione della propria struttura: la vision, la mission, la politica di struttura, i flussi comunicativi, i vari settori
- 3 - Risorse del territorio, varie attività presenti, servizi pubblici e privati
- 4 - Tecniche di pianificazione e progettazione

Comportamenti

- 1 - Disponibilità verso collaboratori: attenzione alle loro aspettative e competenze

ATTIVITÀ

Gestione del contratto di presa in carico

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ

Contratto di presa in carico

COMPETENZA

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 d'iscrizione / registrazione / contratto

Comportamenti

- 1 - Disponibilità alla relazione e all'ascolto

La possibilità di possedere il “sapere professionale” codificato, come negli esempi precedenti, mette in condizione le organizzazioni, già a questo livello, di predisporre dei piani formativi, di analizzare le proposte formative che le varie agenzie e professionisti propongono di predisporre bilanci di competenza.

Il coordinatore di servizio è una delle prime figure professionali, grazie ad EQUAL ELAICOS, a possedere il proprio dizionario delle competenze e i primi possibili sviluppi sono già presenti nel sistema: il corso di formazione⁷ preparato con il supporto del dizionario è un primo esempio.

C'è un altro sviluppo che il dizionario potrebbe avere, più ambizioso a livello di sistema regionale, tema del capitolo 10. La presenza del dizionario e del sistema

⁷ Progetto EQUAL ELAICOS - attività 4

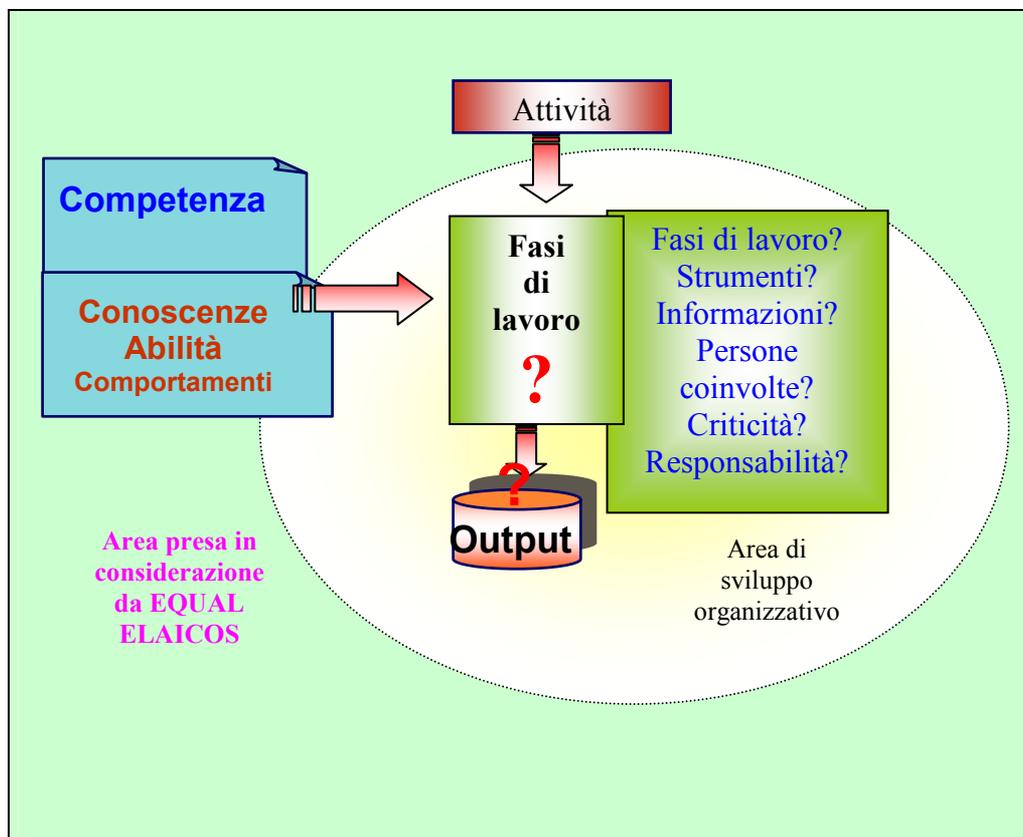
circolare delle competenze può rappresentare il punto di partenza per cominciare a riflettere su questo "requisito", sulla sua crescita e sull'accertamento delle competenze nella fase d'ispezione, durante la fase d'accreditamento.

Ritornando al livello organizzativo, le possibilità che si aprono possedendo un dizionario, sono molto ampie, con degli sviluppi veramente interessanti.

Dopo che il know how è stato scomposto e il dizionario delle competenze completato, spetta infatti ad ogni organizzazione personalizzarlo secondo le proprie esigenze.

Come si nota dalla figura 15 mappare il sistema di competenze non significa aver chiuso l'analisi delle attività, ma esiste un'ampia zona di personalizzazione e di sviluppo.

Figura 15



Interessante da un punto di vista organizzativo è andare oltre ed entrare in due versanti d'analisi che sono: l'analisi del processo lavorativo del coordinatore di servizio e la definizione dell'output.

Effettuare l'analisi dei processi lavorativi sembra cosa di poco conto, ma in realtà è una fase molto ricca di riflessioni. Molte volte quando s'inizia con gli operatori l'analisi di come si sviluppa l'attività, si passa da " *lo faccio tutti i giorni vuoi che non sappia cosa significa fare quest'attività...*" a " *non pensavo di fare tutte queste azioni e che ci fossero tutte queste cose da tenere sotto controllo, tutti questi intrecci...*".

In effetti analizzare le fasi di lavoro significa incrociare l'efficienza, i tempi di lavoro, gli strumenti, i riflessi e i contatti con le altre attività, significa comprendere i collegamenti con le altre figure professionali, i rapporti tra reparti/laboratori con gli amministrativi, significa comprendere il sistema di responsabilità, anticipare i punti di conflitto.

Tutto questo si può fare anche perché nei servizi sociosanitari le attività si ripetono ciclicamente e pertanto possono essere analizzate, codificate e migliorate.

Ma per chi vuole raggiungere l'eccellenza organizzativa, la "deriva" è un'altra. L'analisi del processo di lavoro, con tutto il suo background può non essere sufficiente a definire la qualità, né a misurare la competenza.

Ci sono due motivi che ci dicono che si può andare oltre.

Innanzitutto molto spesso enunciare come si deve fare una certa attività non significa necessariamente produrre quello che si ha intenzione di realizzare. Un esempio forse può far comprendere meglio il concetto. Chi ha lavorato nelle case di riposo sa benissimo cosa succede con l'attività "fare il letto": malgrado tutti gli operatori abbiano avuto la stessa consegna, si verifica che ogni piano, ogni reparto realizza un letto "diverso". Non sempre quindi controllando le fasi di lavoro si riesce a controllare l'output finale. La stessa cosa succede con il Progetto Educativo Individualizzato del settore Handicap; anche qui, nonostante i corsi di formazione effettuati, la gamma di diversità è molto ampia, non tanto sui contenuti, che per forza debbono essere diversi, ma nello standard, nel livello d'approfondimento.

Il secondo motivo che segnala la possibilità di andare oltre, è il fatto che la competenza è visibile nel processo lavorativo ma soprattutto nel prodotto realizzato.

Nel dizionario ogni attività ha un output corrispondente, il relativo prodotto da realizzare e quindi la deriva per eccellenza è cominciare a definire lo *standard di prodotto* che il coordinatore di servizio deve assicurare, cioè ciò che l'organizzazione si aspetta da lui al termine di quell'attività; definire l'output significa precisare le specifiche caratteristiche che il prodotto deve contenere per essere considerato di qualità.

Introdurre nei sistemi sociosanitari gli standard di prodotto ha un effetto talmente innovativo che va preparato con cura, in quanto s'introduce la misurazione e l'oggettività in servizi che, per la loro storia, sono sempre stati considerati soggettivi e quindi poco misurabili.

Per anni ci si è nascosti dietro al fatto che la relazione, il rapporto umano non erano misurabili e che non era possibile creare sistemi più oggettivi; oggi con l'introduzione dell'output tutto questo può essere superato.

Come ben si comprende, definire lo standard di prodotto è il punto d'arrivo in cui effettivamente si possono effettuare, da un punto di vista organizzativo, non solo delle azioni atte a misurare il mantenimento degli standard, ma addirittura delle strategie che possono arrivare, utilizzando il sistema delle competenze, proprio a costruire tutta la politica per le risorse umane già evidenziata nel capitolo 5.

Va inoltre segnalato per correttezza che, realizzare gli output secondo gli standard prefissati, è uno step verso la qualità, ma non quello definitivo. Il viaggio di riflessione organizzativa non può finire qui, con la definizione delle caratteristiche dell'output, ma deve incontrare lo scoglio più grosso, l'elemento più importante: l'outcome, l'esito che il servizio ottiene in termini di benessere.

Ma questa è un'altra storia.

6.2. Le competenze metodologiche

Salendo di un livello troviamo l'area delle competenze trasversali, 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 danno un metodo, degli strumenti per svolgere le attività, per meglio affrontare la quotidianità, per essere maggiormente efficienti; è un po' come costruire una casa possedendo strumenti e tecnologie innovative oppure utilizzando strumenti tradizionali: nessuno dubita che la casa sarà costruita in entrambi i casi, ma la velocità e l'energia messa nelle due situazioni saranno certo differenti.

Comprendere le dinamiche del gruppo, saper decidere, saper gestire un improvviso conflitto, saper delegare e così via sono abilità di livello superiore, sono competenze non legate ad una singola attività ma che si possono utilizzare, "spalmare" ogni qualvolta ce n'è bisogno.

Le riunioni per esempio si possono fare comunque ma avere la competenza metodologica, avere un metodo, gestire i tempi della discussione, dare la parola, recuperare gli interventi positivi, sollecitare la partecipazione ecc., è senza dubbio più facile e porta a risultati migliori. Molte volte infatti le riunioni sono considerate dal personale una perdita di tempo proprio perché manca un metodo che porti, per esempio, ad uscire dalle riunioni almeno con una decisione presa.

Avere o non avere metodo, per il nostro coordinatore di servizio, rispetto alla gestione delle diverse tipologie di problemi che incontra durante la giornata, ha delle ripercussioni evidenti: è visibile sulla qualità della prestazione, sulla qualità delle decisioni prese, sul grado d'imperfezione delle soluzioni trovate, è visibile in tutto quello che fa.

Per il nostro coordinatore di servizio questo è un livello molto affollato in quanto l'analisi del lavoro fatto dà dei risultati sorprendenti. Le competenze metodologiche sono davvero tante e tanti sono i "metodi e gli strumenti" necessari per affrontare con tranquillità il lavoro quotidiano.

Elenchiamo pertanto le competenze metodologiche mappate:

1. Lavorare in team e condurre un team di lavoro.
2. Lavorare per progetti
3. Gestire i conflitti
4. La negoziazione
5. La gestione della delega
6. Analizzare e risolvere problemi
7. Pianificare e organizzare
8. Valutare
9. Contribuire a migliorare la qualità

Come si nota dalla tipologia delle competenze, questo è un livello molto interessante e importante ai fini della qualità, in quanto è quello che permette d'essere efficiente nel lavoro quotidiano, di dare qualità alla propria prestazione.

Se si pensa che i due terzi delle attività del coordinatore di servizio sono, come abbiamo visto, organizzative, non avere delle metodologie a supporto dei processi di lavoro può veramente causare forti "non qualità".

Sono competenze queste molto particolari e complesse, che hanno bisogno di una formazione specifica, alternando momenti formativi a momenti di prova sul "campo". Molto spesso infatti le competenze metodologiche hanno al loro interno strumenti non del tutto facili da utilizzare in prima battuta, ma che una volta appresi, possono veramente dare un impulso all'efficienza.

6.3. Le core competence

Salendo ancora troviamo le "core competence", il nocciolo duro della professione, il cuore del lavoro, *la spiegazione finale del ruolo all'interno dell'organizzazione.*

Ed il "core" del coordinatore di servizio, dopo molte analisi, molte riflessioni e aggiustamenti potrebbe essere raccolto in due grandi obiettivi da ottenere:

- **Sviluppare un “sistema servizio” in linea con bisogni**
- **Valorizzare le persone**

Naturalmente si tratta di una proposta, altre ipotesi potrebbero essere fatte, ma questa sembra essere quella più vicina ai coordinatori attuali e nello stesso tempo è affascinante e apre grandi spiragli di crescita.

In effetti il cercare di dare un “senso al ruolo” serve proprio per capire cosa devono produrre i comportamenti e le attività quotidiane, quale organizzazione deve andare a realizzare, tassello dopo tassello, la bussola dell’agire quotidiano.

Le “core competence”, non possono essere considerate competenze classiche come quelle viste in precedenza, possono invece essere pensate come un aggregato di tante competenze, aggregato che alla fine diventa anche una rotta da seguire.

Il “core” non è un preziosismo, qualcosa inventato dagli esperti, dalle riflessioni di chi non ha seguito la vita lavorativa di tutti i giorni anzi, è un aiuto per dare coerenza alle scelte, alle strategie, alle azioni.

Non sempre è facile decidere ma nel dubbio le “core competence” possono permettere di fare la scelta più giusta, più coerente. Per esempio in una casa di riposo, il medico chiede di effettuare le visite dalle 14.00 alle 15.30 ovvero nel tempo dedicato, in molto casi, al sonno pomeridiano. La motivazione del medico è che nelle altre ore è impegnato nel suo ambulatorio. Se il coordinatore di servizio accetta questa proposta che servizio sta sviluppando? Che bisogni sta soddisfacendo? Sta realizzando un sistema in linea con i bisogni? Forse sì, ma non certo con quelli dell’anziano.

Vista con un’altra metafora le “core competence” delineano la strada su cui camminare e bisogna fare molta attenzione per evitare di uscire da questo percorso, perché significa entrare nel terreno dell’insoddisfazione personale, significa andare contro il cuore della propria professione.

Quando si fa qualche cosa che va contro ciò in cui si crede, ciò per cui ci si è avvicinati al lavoro, questo non porta benessere ma tensione e conflitto.

Remare contro il “cuore” infatti, non è salutare sia che si tratti di decisioni che riguardano la vita professionale sia che si tratti di decisioni personali: l’effetto prodotto dall’andare contro è il medesimo, insoddisfazione e malessere.

I due macro-obiettivi, organizzare e valorizzare, devono essere cercati e trovati nel lavoro di tutti i giorni. Il coordinatore deve sentirli come propri al punto di essere disposto a battersi per il loro raggiungimento pur nella consapevolezza che non sempre ci sono le condizioni per poterli raggiungere in tempi brevi: molte volte è necessario scendere a compromessi perché le risorse non sono infinite.

Sviluppare un sistema servizio in linea con i bisogni, è d’alto profilo e di grande complessità, se si pensa al gran numero di bisogni che sono messi in campo. C’è il bisogno dell’utente di usufruire del servizio, del personale dipendente di essere

organizzato, dei familiari di essere informati e per finire anche dei professionisti esterni di essere quantomeno coordinati. Ma questo non basta, perché ad un'analisi precisa si evidenzia, come in tutte le organizzazioni, che il coordinatore deve agire su bisogni contrapposti in cui la soddisfazione dell'uno passa a volte per l'insoddisfazione di un altro.

E com'è noto, una coperta troppo corta lascia sempre scoperto qualcosa!

La qualità, l'efficacia dell'azione del coordinatore di servizio, oltre alle competenze di base, passa proprio nell'aver chiarezza dei bisogni reali da soddisfare perché il rischio è di creare un sistema confuso, poco chiaro in cui si rincorrono, per una pace organizzativa, altri bisogni o di una categoria professionale o dell'organizzazione stessa.

Il secondo obiettivo è altrettanto importante e altrettanto ambizioso.

Per realizzare il primo obiettivo bisogna lavorare sul secondo e quindi la valorizzazione delle risorse umane diventa, in questa prospettiva, condizione necessaria per realizzare un sistema legato ai bisogni reali.

E' possibile realizzare un sistema servizio efficiente solo attraverso una gestione oculata delle risorse umane che significa, in pratica, motivarle, formarle, premiarle, tutte azioni che creano il terreno su cui innestare le azioni quotidiane.

E' naturale pensare, come spesso detto, che la valorizzazione delle persone non deve essere realizzata in completa autonomia da parte del coordinatore di servizio. La gestione delle risorse è di competenza di tutto lo staff di Direzione, tutto il sistema deve ruotare intorno a quest'obiettivo, però alla luce dei fatti, il compito del coordinatore di servizio nel processo di valorizzazione risulta essere decisivo.

Il ruolo è centrale perché il coordinatore è quello che dovrebbe applicare le filosofie dettate dalla Direzione, quello che dovrebbe trasferire praticamente le azioni di valorizzazione, è lo snodo in cui dovrebbero passare tutte le strategie previste per le risorse umane.

E' chiaro che se l'organizzazione non detta le regole, i valori, le politiche, i risultati da ottenere, il coordinatore può diventare il punto su cui scaricare tutte le perplessità, le lamentele, il parafulmine della situazione.

È la sua posizione nell'organigramma, tra la Direzione o consiglio o assemblea dei soci e il personale, a far sì che diventi da una parte il regolatore, il promotore di un sistema, dall'altra il punto di scarico delle tensioni.

Organizzare, regolare, coordinare dando chiarezza e coerenza, mantenendo sempre alta l'efficienza del sistema, sono tutti compiti non facili ma molto stimolanti se si comincia a considerare il proprio lavoro non solamente come un insieme di attività, ma come qualcosa di più elevato.

Se pensiamo alle professioni come un insieme d'attività, di mansioni, ritorniamo al punto di partenza. Le "core competence" del coordinatore di servizio ci dicono che le attività devono essere messe in opera all'interno di strategie, devono

risultare coerenti, devono produrre risultati, devono essere quindi realizzate mettendo in campo, oltre alle competenze, l'intelligenza e la personalità.

6.4. Il centro del centro: l'identità professionale

Il centro del centro, l'identità professionale, è l'ultimo livello.

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

Parole pesanti come macigni; dietro ad ognuna di esse non c'è solo il semplice significato letterale ma ci sono competenze, una visione dell'organizzazione e delle risorse umane, ci sono dei valori, un'etica lavorativa.

Non è facile vedere e pensare oggi al coordinatore di servizio sotto quest'aspetto, sotto questa lente, ma il futuro non può essere che questo.

Con tutte le problematiche, le difficoltà viste nei capitoli precedenti, se nei punti chiave organizzativi, non ci sono persone capaci di dare continuità, allora l'organizzazione non può che diventare altro che attività ripetute all'infinito e terreno di lotte d'interesse.

Il coordinatore di servizio, come tutto lo staff di dirigenza, deve assumere un ruolo decisivo, non solo nelle attività quotidiane, ma nel guidare il personale ad identificare e a conseguire una mission dei valori organizzativi attraverso un coinvolgimento e una responsabilizzazione.

Quello che ci si aspetta da loro (dirigenza e coordinatore di servizio), nelle attuali situazioni che i servizi stanno vivendo, è che **sviluppano un ruolo di più alto livello, capace di promuovere la creazione di un luogo in cui ci sia presenza e condivisione di una storia, di valori, di filosofie organizzative, di politiche di benessere.**

Non si può pensare che, all'interno di un'organizzazione, nessuno sia garante o meglio "custode dell'identità", è un rischio troppo grande, è pericoloso e da evitare assolutamente. L'assenza del DNA dell'organizzazione porta a delle conseguenze disastrose visibili nella mancanza d'appartenenza, assenza di un senso di responsabilità, conflitto, assenteismo.

Regolare solo gli aspetti funzionali (chi fa che cosa) non è più sufficiente per le organizzazioni moderne: bisogna cominciare a stabilire e a diffondere la "bussola" dell'agire quotidiano, una bussola ancorata però all'identità organizzativa, ai valori, che ritorni a dare il senso del lavoro, quello fatto giorno dopo giorno.

E'per agire in questa Direzione che oltre alla mission organizzativa bisogna dotarsi di una mission professionale, un'identità chiara che regoli il proprio operato durante la quotidianità.

E'nell'essere custode di questi principi che la dirigenza assume un ruolo centrale, in cui essere organizzazione deve venir prima del fare organizzazione.

Che tristezza a volte sentire la dirigenza lamentarsi in “pubblico” della propria organizzazione, dei propri dipendenti, scaricare le presunte colpe; che tristezza vedere la dirigenza abbandonare l’essere organizzazione (mission, valori ecc) e regolare solo il fare.

La prospettiva in termini di cambiamento vuole invece che la Direzione si riappropri del ruolo di custode dell’identità ma anche del capitale umano assegnato. L’impegno strategico non è certo minore in quest’ambito e richiede ancora una volta di focalizzare l’attenzione sul processo di gestione delle risorse umane.

Quando si parla di persone, la parola custode evoca metafore d’altro genere, già utilizzate qualche migliaio d’anni fa, però l’accostamento per certi versi non può essere che simile: cambia sicuramente il fine, ma la modalità rimane la stessa.

Ci si aspetta che il coordinatore di servizio sia, ancor prima che un bravo organizzatore, una persona che ha ben chiaro come migliorare il capitale messo a disposizione e quali sono le azioni e i comportamenti organizzativi che vanno ad erodere il capitale stesso.

Significa che dal punto di vista operativo, deve essere in grado di trattenere, motivare, migliorare le risorse, deve avere la capacità di costruire un posto di lavoro tranquillo, collaborativo e ricercare continuamente tutto quello che implementa il benessere organizzativo.

È proprio questo che ci si aspetta dal coordinatore, ma è soprattutto questo ciò a cui il coordinatore dovrebbe voler tendere per se stesso, per sentirsi gratificato dal proprio lavoro.

La cosa più importante, la sfida più grande, è riuscire a svolgere queste mansioni mentre si lavora nella quotidianità. Svolgere attività, prendere decisioni, risolvere urgenze, gestire i conflitti rendendo visibile la mission professionale e nello stesso tempo perseguire le “core competence”, può sembrare facile, ma è molto professionale e d’alto livello.

Verrebbe da perdersi la testa se non fosse per il fatto che alcuni coordinatori lavorano già con questa prospettiva e ci hanno dato una dimensione di fattibilità.

Costruire un sistema partecipato in cui ci sia riconoscimento reciproco, dialogo, ascolto, progetti in comune, contratti psicologici individualizzati, costruire il senso del lavoro, trasferire valori come il rispetto, non sono altro che alcuni degli strumenti che il coordinatore di servizio dovrebbe utilizzare per promuovere appartenenza, responsabilità e innovazione.

È proprio su queste tre dimensioni che si gioca tutta la professionalità del coordinatore di servizio.

Coinvolgere e far sì che ogni operatore avverta non soltanto di **appartenere** all’organizzazione, ma anche che l’organizzazione stessa gli appartiene e responsabilizzare attraverso forme miste basate soprattutto sull’autocontrollo e supervisioni di supporto piuttosto che su forme di controllo classico, è un’ulteriore zona di sviluppo professionale e d’applicazione della mission professionale.

Esistono correnti di pensiero che sostengono che non è possibile effettuare azioni con la finalità di favorire la nascita e il mantenimento d'appartenenza e responsabilità; noi ci sentiamo di smentirle.

Certo sono azioni difficili e impegnative ma è proprio questo il futuro del coordinatore di servizio, diventare un "dirigente" d'alto profilo, in grado di definire strategie, di predisporre dei piani di intervento in risposta ai bisogni organizzativi

Utopia? Forse no, visto che qualcuno ha cominciato, camminando su questa strada, ad ottenere dei risultati.

Avere un'identità codificata, qualunque essa sia, ti permette di avere un fine da realizzare, è come una lente che ti permette di trasformare, di vedere, di effettuare qualunque azione quotidiana riportandola in un'unica strada: l'identità professionale.

Camminare verso un fine, diventa coerenza che a sua volta diventa credibilità, che richiama la fiducia che porta a maggiore seguito il quale, dopo un po' di tempo diventa appartenenza ...e alla fine crea un circolo virtuoso.

Quanto è grande il bisogno di circoli virtuosi nelle organizzazioni sociosanitarie e quanto si può fare. Gli strumenti ci sono, la sfida per chi vuole è aperta.

Il coordinatore di servizio: personalità e intelligenza

CAP. 7 IL COORDINATORE DI SERVIZIO: PERSONALITÀ E INTELLIGENZA

7.1. Le caratteristiche cognitive

Le prospettive d'analisi della dimensione cognitiva in ambito lavorativo per il coordinatore di servizio, hanno seguito la direzione di individuare non di quanta intelligenza ha bisogno, ma di quale tipo, non la capacità di utilizzarla con tranquillità, ma sotto stress.

L'analisi di queste due prospettive risulta essere molto interessante perché dimostra, se ce ne fosse ancora bisogno, quanto il "buon uso" dell'intelligenza da parte del coordinatore possa innalzare la qualità organizzativa all'interno del servizio stesso.

Viceversa, essendo il coordinatore uno dei "cardini" dell'organizzazione, basse prestazioni intellettive portano a confusione organizzativa, a ridurre la chiarezza interna, situazioni in grado anche di incidere sul clima generale.

Nell'esercizio del proprio ruolo due sono le intelligenze che il coordinatore di servizio utilizza più spesso: quella verbale e quella spaziale; ci sono naturalmente "richieste numeriche", ma esse sono una minima parte rispetto alle altre due tipologie d'intelligenza.

La pianificazione del servizio, intesa come definizione degli obiettivi annuali da raggiungere, richiede una spiccata intelligenza verbale, la gestione delle risorse umane esige invece quella verbale e spaziale, infine l'organizzazione del servizio utilizza l'intelligenza spaziale.

Il contributo dato dall'intelligenza nello svolgimento del lavoro è essenziale e nessuna attività, complessa o semplice, può essere pensata senza di essa.

La gestione delle attività del coordinatore richiede o l'uno o l'altro tipo d'intelligenza, spesso in un'alternanza molto serrata e un basso livello di prestazione effettivamente comporta grossi problemi di carattere organizzativo.

Che cosa succede se un coordinatore di servizio esprime bassi livelli su queste due dimensioni cognitive? Quali ripercussioni si possono avere da un punto di vista organizzativo?

Il coordinatore di servizio nella sua giornata tipo svolge svariate mansioni, ma una cosa è certa, quasi tutte le sue attività passano attraverso l'uso delle parole.

Comunica, rimprovera, ascolta, ordina tutto attraverso le parole. Si comprende quindi che, bassi o medi livelli d'intelligenza verbale in un coordinatore di servizio, potrebbero determinare situazioni d'incomprensione, " ... *che cosa avrà voluto dire...*" o di confusione organizzativa.

La risoluzione dei problemi passa proprio attraverso l'uso dell'intelligenza verbale e questo la dice lunga su alcune decisioni prese magari in una riunione

molto conflittuale. Chi ha occasione di vedere all'opera un coordinatore di servizio con basse prestazioni, si accorge che le decisioni prese non sono mai le migliori, sono parziali e molte volte non risolvono il problema nella sua totalità.

L'intelligenza verbale infatti, trova una delle sue massime espressioni proprio nei processi decisionali in cui è necessario effettuare un ragionamento logico in assenza di alcuni elementi o alla presenza di molte variabili.

Per quel che riguarda invece le ricadute del basso livello d'utilizzo dell'intelligenza spaziale, l'organizzazione del servizio ne risente per esempio nella definizione dei turni che non tornano mai, nella gestione poco precisa degli appuntamenti, nell'organizzazione imprecisa del servizio, nelle ferie che lasciano sguarnito il servizio.

La lista potrebbe allungarsi ancora di molto, ma per far comprendere il ruolo della prestazione dell'intelligenza nella gestione dei servizi, questo dovrebbe essere sufficiente.

Una buona ed efficace combinazione d'intelligenza verbale e spaziale è quanto richiesto al coordinatore di servizio nell'ambito dell'esercizio della sua professione.

Ma il livello d'intelligenza non corrisponde alla prestazione, non sempre le persone riescono ad utilizzare tutto ciò che hanno a disposizione.

Avere buoni livelli d'intelligenza, come abbiamo visto, non è sufficiente in quanto l'attività quotidiana lavorativa difficilmente è lineare, difficilmente si affronta un problema alla volta.

Nella maggior parte dei casi, il ruolo presenta livelli di stress molto alti, c'è compresenza di molti problemi abbinati con carichi emotivi variabili. L'assenza improvvisa del personale e la necessità di doverlo rimpiazzare nel breve, un utente che si è sentito male o scappa, la dirigenza che richiede una relazione, un operatore che si comporta in modo poco etico, sono tutti problemi che se analizzati uno ad uno potrebbero essere considerati poco stressanti ma posti uno sopra l'altro e ristretti in un tempo breve, possono alzare la preoccupazione, l'ansia e determinare delle prestazioni minori.

Ricordiamo che quando si parla di stress ci si riferisce ad un fenomeno soggettivo, in quanto ognuno percepisce e reagisce a possibili *stressors* (situazioni percepite potenzialmente stressanti) in maniera diversa a seconda della propria storia e della propria personalità.

Ogni persona quindi, sopporta una "dose" di stress e ciò che per una persona è stress per un'altra potrebbe essere vissuta come una situazione gestibile che permette maggiori prestazioni dell'intelligenza.

Questo intreccio tra intelligenza e personalità è un aspetto già ampiamente trattato nel capitolo 4; per ricoprire la funzione di coordinatore di servizio non è sufficiente essere dotati di intelligenza verbale e spaziale ma è necessario avere una precisa personalità capace di gestire stimoli altamente emotivi.

In un ipotetico gioco il cui scopo è scegliere un coordinatore di servizio, su chi ricadrebbe la vostra scelta? Su un soggetto dotato di grande intelligenza ma con una personalità fragile o su un soggetto con medi livelli d'intelligenza e una personalità equilibrata? Senza dubbio, sulla base delle riflessioni fatte, la scelta non potrebbe che ricadere sulla seconda ipotesi.

7.2. Le caratteristiche della personalità

Dovendo valutare a priori degli individui in ambito lavorativo, è bene sottolineare che non c'è una persona migliore di un'altra, ma ci sono delle persone che meglio si adattano a determinati ruoli rispetto agli altri.

Chi si confronta costantemente con il processo di selezione del personale, deve di norma tenere sempre presente questo principio e tentare in tutti i modi di applicarlo, rifiutando la via più breve che consiste nel giudicare la persona, e affrontare quella più impervia: la ricerca del candidato ideale.

Ogni figura professionale ha bisogno, per garantire delle prestazioni professionali efficaci, di avere alcune caratteristiche funzionali ad espletare il proprio incarico nei tempi e nei modi che l'organizzazione richiede.

Ma quali sono i tratti della persona ideali per un coordinatore di servizio? Qual è identikit che dobbiamo aspettarci da un coordinatore di servizio?

Entrare in questa dimensione, riflettere su quelle che sono le caratteristiche della personalità di un "quadro intermedio", equivale ad entrare in una giungla, tante sono le teorie della personalità, gli strumenti e le metodologie.

Alcune ricerche, per esempio, mettono in evidenza a tal proposito che il comportamento dei dipendenti è strettamente collegato alla priorità che il *management* mostra di seguire (Grant, 2000), altre invece sostengono che le caratteristiche nevrotiche dell'organizzazione deriverebbero da una personalità potenzialmente nevrotica del suo leader (Kets de Vries e Miller, 1984), e a ben vedere si possono trovare molti spunti o conferme ma queste forse ci porterebbero lontano dal vero obiettivo di queste riflessioni: definire cosa serve al coordinatore dal punto di vista della personalità per poter organizzare e gestire un servizio.

Non avvieremo quindi un'analisi ragionata delle varie posizioni teoriche, ma più semplicemente seguiremo la strada del recupero di quelle aree, caratteristiche, tratti che servono a presidiare con efficacia i due cardini, il "core": organizzare il servizio e gestire le persone.

In effetti, esiste una gran letteratura sul tema della selezione del personale dirigenziale in ambito produttivo e grandi riflessioni sulle caratteristiche dei dirigenti del profit, ma niente o quasi niente in merito al dirigente in ambito socio-sanitario, socio-assistenziale.

Il settore, cenerentola del sistema, non ha mai richiesto, vuoi per cultura, vuoi per mancanza di risorse, di eseguire in modo continuativo una vera selezione della propria dirigenza in quanto il più delle volte è stata recuperata al proprio interno.

Il risultato è una dirigenza che si forma sul campo, è promossa a seguito di anni di leadership agita oppure, nelle organizzazioni più piccole, viene delegata indirettamente dal gruppo di lavoro nella fase di start up.

Questa situazione se da una parte ha inserito nel sistema persone già pienamente consapevoli e con caratteristiche già consolidate, dall'altra non ha permesso una ricerca, una riflessione sui "tratti migliori" della dirigenza nel settore in questione.

Per uscire da quest'empasse comunque è utile partire dall'esistente e, attraverso alcune domande di ricerca, cercare di avanzare nel comprendere quali sono i tratti caratteristici necessari per svolgere questo ruolo professionale.

Da un punto di vista della personalità un dirigente del mondo produttivo è uguale, è simile o è diverso da un dirigente del settore sociosanitario? Il nostro coordinatore di servizio trova nel settore produttivo un suo corrispondente?

La domanda è ambiziosa e la risposta è difficile.

Come avremo modo di vedere, quando andremo in dettaglio sulle caratteristiche della personalità del coordinatore di servizio, si possono notare molte similitudini con un dirigente d'altri settori, ma quello che si nota immediatamente è che, pur con la presenza delle stesse componenti, il risultato è largamente diverso.

Il motivo è sicuramente rintracciabile in un altro piano d'analisi ossia quello dei valori e della motivazione al lavoro. Questi fattori sono in grado non solo di determinare un utilizzo diverso delle componenti della personalità ma di dare forma ad un dirigente, un coordinatore estremamente diverso da quello dei settori produttivi.

La metafora che forse meglio si avvicina e meglio ci fa capire questo concetto è quella dell'orchestra che suona la stessa opera in modo differente a seconda dell'interpretazione che il suo direttore dà all'opera stessa.

Un grande aiuto ad affrontare questa problematica è stata data ancora una volta dal progetto EQUAL ELAICOS (attività 11). Il quale, partendo proprio da questa lacuna, ha posto uno dei suoi centri d'azione nel cercare di definire quelle che sono le caratteristiche individuali necessarie per le professioni d'aiuto.

Lo strumento che n'è nato, SARU, è molto duttile in quanto, pur monitorando le stesse caratteristiche, può essere utilizzato per tutte le figure professionali presenti nel settore, dagli operatori, agli infermieri ai coordinatori, ecc. Questo è possibile per il fatto che ogni figura professionale utilizza la caratteristica in modo e con un livello disuguale e pertanto lo strumento, proponendo vari "identikit", permette di fare valutazioni precise sulla figura professionale ricercata.

Lo strumento permette di ricavare 8 punteggi relativi a 8 scale.

Il coordinatore di servizio: personalità e intelligenza

Se si decidesse di analizzare ogni scala nei dettagli probabilmente, ci si potrebbe fermare all'infinito tanto sono ampie e tanto è il livello di complessità. Si è scelto nel descriverle di evidenziare solo alcune delle difficoltà possibili determinate da un'assenza o da un'esagerata presenza del tratto nel coordinatore di servizio sociosanitario. Il tentativo è quello non solo di comprendere le caratteristiche, ma soprattutto verificare come queste ricadono di volta in volta sull'organizzazione o sul coordinatore di servizio e quali possibili inefficienze attivano.

Vediamole applicate.

La prima scala monitorata dallo strumento, è la **Dominanza** intesa come capacità dell'individuo d'essere trascinate, convincente, brillante, con forte ascendente e con forte autorevolezza. In altre parole la possibilità del soggetto di essere un leader e di essere riconosciuto come tale.

Senza dubbio è una delle caratteristiche "forti" per il nostro coordinatore e un basso livello di padronanza causa una serie di problematiche non indifferenti al coordinatore stesso e a tutta l'organizzazione.

Un basso livello di dominanza, infatti, in generale concorre a creare, assieme ad altri fattori organizzativi, una diminuzione del senso d'appartenenza, una diminuzione del senso di responsabilità, ma soprattutto concorre a creare un sistema d'incertezza e d'insoddisfazione generale nel personale.

In particolare tra le criticità maggiori causate da bassi livelli di dominanza del coordinamento segnaliamo la scarsa capacità, la scarsa coerenza, la scarsa chiarezza nel prendere decisioni: criticità che alla lunga minano la sicurezza del sistema stesso.

I problemi non trovano una risoluzione, sono tenuti a lungo senza una risposta, ogni criticità è un problema, tanto che alla fine il sistema invece di recuperare la criticità, per dare impulso al miglioramento, la tiene nascosta. A certi livelli, l'occultamento della criticità viene utilizzato per aumentare il distacco dall'organizzazione in un primo momento e per colpevolizzare la stessa successivamente.

La chiarezza ne risente e i flussi comunicativi diventano distorti fino al punto che nei casi più gravi non si può più parlare d'organizzazione ma di tanti piccoli gruppi, ognuno dei quali è funzionante ma scollegato dal sistema.

Il coordinatore di servizio con bassi livelli di dominanza oltre a non voler vedere i problemi, li svaluta, non li considera importanti utilizza una strategia "easy going" ossia " ... *lascia passare del tempo vedrai i problemi che prima o poi si risolvono da soli*", ma facendo così commette un errore grave come leader: svaluta le persone e i loro bisogni.

Il riconoscimento da parte dell'organizzazione non basta, la stima delle persone va recuperata giorno dopo giorno ascoltando i vari punti di vista e decidendo nel momento giusto.

Seconda scala è la **dinamicità** intesa come potenzialità d'essere vitali, motivati, entusiasti, socievoli estroversi.

E' un settore questo in cui l'entusiasmo è necessario, ma è anche un settore che ne "mangia" grandi quantità. Anche il nostro coordinatore non si sottrae a questo rischio e, quando ne è "colpito", diventa pericoloso per tutta l'organizzazione.

Diviene pericoloso quando questa carenza si manifesta per un periodo, e soprattutto quando il nostro coordinatore perde la fiducia nella Direzione, nel Consiglio d'Amministrazione.

Per il nostro coordinatore, per l'intera Direzione, l'entusiasmo è qualcosa di più di quello visibile in una persona nel momento in cui compie un'azione, è qualcosa che appartiene ad un livello diverso: i comportamenti organizzativi.

Per comportamento organizzativo intendiamo tutta quella serie d'interazioni, messaggi, informazioni che il sistema invia alle persone che ne fanno parte. I vari comportamenti che l'organizzazione invia e applica sono utilizzati da tutto il personale per crearsi "l'idea" dell'organizzazione e diventano in seguito input per le successive risposte al sistema.

Ci si lamenta molte volte che le persone sono poche motivate, ma siamo proprio sicuri che la demotivazione non sia la conseguenza di una serie di messaggi scoraggianti mandati dal sistema?

Quando la Direzione, il coordinamento si lamenta del personale in pubblico, o peggio di se stessa, che messaggi manda all'organizzazione? Se la Direzione non ha fiducia in se stessa è possibile avere fiducia nell'organizzazione?

Un basso livello di dinamicità, d'entusiasmo nel coordinatore e nella dirigenza è quindi molto pericoloso perché, attraverso i comportamenti organizzativi, intacca il sistema e ne corrode la vitalità.

Terza scala presa in considerazione da SARU è la **cooperatività** intesa come capacità del soggetto d'essere collaborativo, altruista, empatico con possibilità di mediazione.

E' chiaro che anche in quest'area il coordinatore dovrebbe essere in grado di esprimersi al massimo, ma non sempre è possibile per la presenza di modalità competitive interne al coordinatore stesso.

Non che gli atteggiamenti competitivi siano negativi in assoluto ma in questo settore certo non facilitano l'azione di coordinamento. Il competitivo vuole essere al centro dell'attenzione, cerca di imporre il proprio punto di vista, vuole apparire quando si ottengono risultati, tutte modalità che vanno ad ampliare rapporti basati sulla competizione più che sulla cooperatività.

La cooperazione introduce nel sistema una responsabilità diffusa, in cui tutto il personale coopera per ottenere il risultato più ambito: la soddisfazione del bisogno.

Nel settore sociosanitario la qualità, intesa come soddisfazione del bisogno, è determinata da una buona coesione del gruppo; non interessa a nessuna organizzazione e tanto meno a nessun cliente avere operatori che lavorano

singolarmente, ognuno con standard di servizio del tutto personali, che non si trasmettono in modo costante le informazioni, che non attuano le stesse metodologie.

E'auspicabile invece confrontarsi con un gruppo affiatato che, "gestito" con modalità programmate e coordinate, sia in grado di prendere in carico l'intero bisogno.

In un sistema competitivo le varie figure professionali, quando va bene, tendono a collaborare e non a cooperare, tendono a delegare le responsabilità e non a farsene carico.

Sono proprio i bassi livelli di cooperazione nel coordinatore ad incentivare un sistema competitivo.

Un altro aspetto importante è che, comportamenti fortemente competitivi, molto spesso sono accompagnati da alti livelli di autonomia intesa come predisposizione, preferenza nel lavorare da solo piuttosto che in gruppo: caratteristiche non molto adatte per un coordinamento nel settore in questione.

Segnaliamo anche che l'opposto, l'eccesso di cooperazione, non sembra essere una caratteristica da preferire in un coordinatore in quanto potrebbe nascondere, ancora una volta, una scarsa capacità di decisione, una tendenza a delegare al gruppo situazioni difficili, la volontà di nascondersi.

Come si può ben notare trovare una giusta collocazione in questa dimensione è cosa ardua e complicata.

Non c'è area più importante della quarta dimensione che SARU prende in considerazione: il **controllo delle emozioni**. In effetti, quest'area a differenza delle altre, non è strettamente legata alle caratteristiche che una persona utilizza soprattutto in ambito lavorativo, ma è legata all'intero mondo psicologico del soggetto.

È talmente ampia e complessa che ci si trova comunque sempre in difficoltà anche nel momento in cui si tende ad analizzarla per una situazione lavorativa.

In effetti, quando si parla di controllo delle emozioni, in ambito lavorativo, il primo pensiero va al controllo e alla gestione dell'ansia, ma esiste anche l'irritabilità, la paura, ecc. ossia una gamma molto ampia d'emozioni ognuna delle quali è in grado di determinare le sorti di un'organizzazione in termini benessere o malessere.

Sicuramente l'ansia dovrebbe essere il centro dell'attenzione nel momento in cui si deve scegliere non solo il coordinatore ma anche qualsiasi dirigente.

Partendo dal presupposto che l'ansia è presente in tutti e la sua funzione è quella di "attivare" il soggetto sia sul versante fisico sia su quello psicologico di fronte ad una situazione nuova o difficile, in una situazione normale dovrebbe terminare nel momento in cui il soggetto comincia a gestire la situazione.

L'ansia fisiologica è anticipatoria permette un miglior adattamento all'ambiente, alle situazioni, ma è anche nello stesso tempo un sintomo, un segnale di un disagio interiore.

E' questa seconda versione dell'ansia che c'interessa perché la difficoltà di gestire l'ansia e le emozioni molto spesso, è segnale di poca fiducia in se stessi, evidenzia la percezione di non essere in grado di superare gli ostacoli, manifesta la sensazione di valere meno degli altri.

Posto che ognuno di noi ha la sua storia e che ognuno di noi può, per vari motivi, aver trovato delle difficoltà durante la sua evoluzione, bisogna avere anche il coraggio di dire che nel sistema organizzativo le ripercussioni di un sistema psicologico simile sono veramente destrutturanti.

L'ansia non gestita si ripercuote sulla concentrazione, sulle prestazioni intellettuali sulla capacità di rimanere "lucidi" nei momenti difficili. L'ansia positiva, invece, permette di non perdere la testa anche se non si ha tutto sotto controllo.

Non tutti hanno la facoltà di rimanere calmi nelle situazioni complesse e difficili!

Non è difficile pensare a questo punto alle mille situazioni quotidiane in cui l'ansia fa da padrona e determina rapporti e decisioni.

Nel coordinatore l'ansietà è percepibile quando prende decisioni e poi le cambia, quando crea confusione e commette errori mentre organizza il servizio, quando riprende con toni elevati un operatore per una banalità e lascia andare una cosa grave, quando in una riunione scatta e blocca la comunicazione.

Anche se si corre il rischio di entrare in un'area al limite tra gli aspetti psicologici privati e quelli legati al lavoro, di tutte le ansie è importante soffermarci su quella che proviene da un sistema affettivo fragile.

Qui la situazione è complessa perché la fragilità consiste, pur rimanendo sul piano di "normalità", nell'essere dipendenti dagli altri, dal loro giudizio, da quello che pensano. Non è il caso di entrare in un'analisi delle cause, ma senza dubbio, soggetti che hanno un sistema affettivo fragile impostano scelte e decisioni nell'attesa del consenso positivo proveniente dall'esterno.

Queste persone sono ferite dalle critiche, si sentono molte volte messe da parte nel momento in cui non sono informate del tutto, cercano di essere al centro dell'attenzione ma nello stesso tempo ne hanno paura.

Tuttavia può accadere che, per le alte competenze tecniche, questi individui si trovino ad occupare dei ruoli di coordinamento; in questi casi i problemi non nascono nella gestione quotidiana delle attività ma quando per esempio devono schierarsi rispetto ad un problema, devono prendere una decisione impopolare, devono compiere un colloquio di rimprovero, situazioni in cui il rischio di un giudizio negativo è alto. Sono questi i momenti più duri in cui l'ansia diminuisce le potenzialità del soggetto, in cui la paura di sbagliare prende il sopravvento.

Forse sembra poca cosa, ma il sistema organizzativo ne risente e riconosce il comportamento, riconosce in maniera istintiva la paura, la elabora e la frase finale, quella che riecheggia nel sistema dal personale ".... tanto non farà mai nulla che ...".

Quando invece il coordinatore supera le proprie ansie e compie ciò che gli è richiesto, il problema si evidenzia quando torna a casa e purtroppo non riesce a staccarsi dalla situazione creata, la pensa, la ripensa e a volte finisce per non dormire.

Dinamiche psicologiche personali e organizzative molto sottili, difficili da analizzare ma ben comprensibili se si valuta il livello di capacità nella gestione delle emozioni da parte del coordinatore.

Altra scala è la **scrupolosità** intesa come capacità del soggetto di essere ordinato e preciso con buone capacità di programmazione.

Forse non c'è niente di peggio, per gli aspetti operativi quotidiani, che avere un coordinatore che in questa scala ha un basso profilo: la programmazione dei turni, delle ferie, i gruppi di lavoro, i cambiamenti, anche i più facili, non trovano mai una soluzione al primo colpo.

La programmazione è un'attività centrale per il coordinatore giacché molto del lavoro del personale è effettuato dopo una sua programmazione e quindi dovrebbe essere presidiata con precisione e ordine.

Un coordinatore con un profilo basso in questa dimensione predilige molte volte lavorare in modo impulsivo e immediato, non si attiene ad un metodo preciso, s'interessa al nocciolo delle questioni tralasciando a volte dettagli importanti.

Tutti procediamo per tentativi ed errori ma assistere a "tentativi" di risoluzione di problemi con una metodologia "variabile" e impulsiva porta forti scompensi al sistema in termini di sicurezza e in termini d'aumento dell'irritazione generale.

La sicurezza è minata perché si ha la sensazione di essere coordinati da un incompetente, anche se in realtà non è così: se da un lato il coordinatore commette molti errori quando sono necessari ordine e precisione, in altre occasioni su altri fronti è all'altezza della situazione; tuttavia gli errori che commette annebbiano la leadership perché è più grande l'irritazione per i suoi demeriti che l'approvazione per le attività che porta a termine con competenza.

Di solito un coordinatore con bassi livelli di scrupolosità per gli aspetti operativi delega, costruisce un sistema tale per cui, laddove è necessaria questa capacità, il compito viene affidato ad un aiutante o ad una persona di fiducia.

Questo atteggiamento è fastidioso per il sistema, aumenta le inefficienze, aumenta l'irritazione, ma non crea grandi danni.

Molto più gravi sono situazioni in cui troviamo un basso livello in questa scala nei dirigenti magari accompagnato a bassi livelli di prestazione dell'intelligenza spaziale. Qui il problema è molto più grosso perché una delle competenze della Direzione è quella di definire strategie e queste non arrivano se le due aree non hanno alti livelli di prestazioni.

Il disordine, l'improvvisazione nella programmazione strategica sia del servizio, sia dell'ente può risultare molto dannosa, anche se fino ad ora gli enti, trovandosi in un mercato chiuso, non ne hanno percepito i rischi. Per il futuro, con il

nuovo sistema di governance regionale forse sarà un po' diverso e la scrupolosità e l'intelligenza spaziale potranno diventare importanti.

Successiva scala presa in considerazione è la **Perseveranza** intesa come tenacia nel portare a compimento gli impegni presi.

I bassi livelli in questa scala portano ad evitare situazioni in cui è necessario assumersi responsabilità e rischio. Questi coordinatori sembrano preferire situazioni stabili e certe; di fronte alle difficoltà tendono ad abbattersi e abbandonare il cammino intrapreso piuttosto che affrontare direttamente le criticità.

La parola chiave in questa scala, dopo questa descrizione, sembra essere "resistenza" cioè la possibilità di tenere a lungo la posizione anche alla presenza di una situazione stressante.

E'una dimensione questa che "lavora" molto in abbinata con una dimensione già vista in precedenza quella del controllo delle emozioni/ansia.

La perseveranza è data da una duplice capacità: da un lato continuare, tenere duro in una situazione in cui la gratificazione è molto lontana, dall'altro mantenersi calmi e non farsi prendere la mano.

Non è facile osservare la perseveranza nel quotidiano, nell'operatività del nostro coordinatore di servizio se non in casi particolari come quello di conflitto, o quando si trova a dover portare avanti con tenacia alcuni cambiamenti organizzativi.

Nei grandi cambiamenti invece troviamo degli aspetti che sommati tra loro definiscono un quadro che, quando manca la resistenza alla frustrazione, difficilmente porta a governare il cambiamento.

Il cambiamento porta instabilità, aumento delle situazioni problematiche, a volte non si percepisce la finalità del cambiamento; tutte queste sono situazioni ansiogene che possono essere tenute sotto controllo come già detto, per via degli effetti del lavoro abbinato tra le due capacità perseveranza e controllo delle emozioni.

Questo accoppiamento delle due dimensioni, a livello di singola persona molte volte "regola" la possibilità di procedere in avanti, di migliorare, di scalare verticalmente le organizzazioni; bassi livelli in questa dimensione non permettono grandi movimenti, grandi avanzamenti perchè si comincia, ci si propone di arrivare, ma per chissà quale motivo ogni volta il soggetto abbandona, lascia, non regge, non resiste. Si perde così molte volte la possibilità di crescere sia professionalmente sia da un punto di vista organizzativo.

La settima scala, **atteggiamento d'apertura**, potrebbe sembrare una dimensione in più, qualcosa che non conferisce gran valore aggiunto ad una persona che deve coordinare. Invece non a caso questa dimensione è stata individuata dalle persone intervistate durante la nascita di SARU perché risulta essere molto importante nella logica, nelle organizzazioni che erogano servizi alla persona.

Il coordinatore di servizio: personalità e intelligenza

Non è che il sociosanitario abbia le stesse necessità del settore produttivo in termini d'innovazione: nel settore profit l'atteggiamento d'apertura non solo è auspicato, ma è necessario, requisito di sopravvivenza sul mercato.

Il nostro settore ha comunque una serie di criticità legate all'assenza d'innovazione in cui un atteggiamento d'apertura favorirebbe una migliore gestione, una migliore organizzazione, una risoluzione di problemi più veloce.

Togliere dal sistema organizzativo frasi come " *Si è sempre fatto così..*" non è facile ed ha bisogno di politiche, attività e strumenti.

I coordinatori di servizio con bassi livelli d'apertura prediligono quindi pochi stimoli per volta, preferiscono attività e situazioni caratterizzate da prevedibilità, sono restii a cogliere novità, tengono il sistema ancorato all'abitudine, alla staticità.

I molti studi in questo settore ci ricordano che sistemi di questi tipo favoriscono il burn out e la demotivazione del personale.

Ultima, ma non ordine d'importanza, delle scale prese in considerazione da SARU è la **cordialità** intesa in questo caso come capacità del soggetto di utilizzare le buone maniere, la gentilezza ed essere fiducioso negli altri.

Inutile ricordare l'importanza di questa dimensione nei rapporti umani ed è inutile ricordare che non è certo facile mantenere questa caratteristica nella quotidianità; dobbiamo mettere in evidenza che molte delle precedenti aree non hanno gran possibilità di incidere senza il supporto di questa dimensione. Potremmo trovarci di fronte ad un buon coordinatore, ma senza la dimensione della cordialità che leader sarebbe?

In effetti, questa dimensione è in parte la stessa della competenza metodologica che abbiamo già discusso nei precedenti capitoli.

La cordialità è legata all'empatia, all'umanità della persona, ed è possibile apprenderla solo in parte come competenza con formazione specifica. La formazione in quest'area, quella classica, è certo molto utile, ma incide solamente nella parte esterna della dimensione, nei comportamenti e nelle frasi da tenere in un contesto di front office per esempio, ma non va ad incidere dove la cordialità nasce ed è alimentata.

La formazione classica "introduce" nel soggetto una serie di comportamenti da utilizzare in situazioni, di solito più frequenti, con modalità standard, ma esse difficilmente possono essere fatte proprie dall'individuo in tutta la sua dimensione psicologica.

E' un po' la stessa cosa, ma ad un livello di consapevolezza maggiore, di apprendere le frasi tipo che si usano nelle lettere commerciali, oppure le frasi tipo per professioni classiche come quelle del centralino, portineria ecc.

Questa dimensione è molto più profonda della competenza legata ai processi di lavoro e, infatti, per poter incidere su alcuni tratti, si devono effettuare azioni formative di diverso tipo come i gruppi dinamici, la supervisione sul sistema delle

emozioni: nel settore sociosanitario non basta sentire la cordialità formale, ma c'è bisogno di quella più profonda, quella che in più riprese abbiamo definito empatia.

La cordialità ha radici profonde, ha a che fare con le parti più intime del soggetto, con la stima, con la maturità della maggior parte delle aree del sistema affettivo, l'amore, l'irritabilità ecc.

A titolo esemplificativo, in quanto l'argomento avrebbe bisogno d'approfondimenti maggiori, è importante per comprendere la cordialità nella sua dimensione più profonda, provare ad analizzarla in funzione dell'irritabilità.

I soggetti irritabili sostengono di arrabbiarsi o di infastidirsi per piccoli contrattempi, hanno degli eccessi d'ira gestuale o verbali, sono irrequieti, impulsivi, reagiscono a sproposito agli eventi.

Come si può ben immaginare il livello alto d'irritabilità non può che determinare un abbassamento di quello legato alla cordialità e quindi il soggetto malgrado abbia tutte le intenzioni di manifestarsi socievole ed empatico, alla prima occasione, alla prima situazione non conforme alle sue aspettative si trova infastidito, irritato.

La reazione all'evento che ne consegue è molto più alta di quella naturale e quindi l'interlocutore non può fare altro che ritirarsi, allontanarsi ed è l'esatto contrario di quello che serve per entrare in empatia, per sentire del "pathos".

Bisogna comunque dire per completezza che, quei soggetti che hanno un livello d'irritabilità abbastanza alto, molto spesso riescono a mantenere il controllo di questa dimensione in ambito lavorativo, mantenendo il livello di cordialità alto, salvo poi lasciarla libera in luoghi più sicuri.

Il controllo dell'irritabilità, quindi, può favorire o no "prestazioni" nella dimensione della cordialità e questo legame è visibile in maniera precisa, nel nostro coordinatore di servizio soprattutto nei momenti difficili, nei momenti altamente stressanti in cui i problemi si accavallano e le richieste diventano troppo pressanti.

E' in questo momento che si rileva la capacità del coordinatore di servizio di rassicurare, di continuare ad avere fiducia, di proseguire ad ascoltare e nello stesso tempo di lavorare nel suo "core competence": organizzare e gestire persone.

Le dimensioni della personalità e i loro riflessi sull'organizzazione insomma, sono complessità allo stato puro.

CAP. 8 IL "CORE" ORGANIZZATIVO

Ci abbiamo girato a lungo attorno, in alcuni capitoli se n'è parlato, ma ora forse è venuto il momento di chiarire, se ce ne fosse ancora il bisogno, che le organizzazioni devono dare un senso a quello che fanno, darsi un'identità specifica, differenziarsi rispetto alle altre organizzazioni.

In effetti, tutto quello che abbiamo ipotizzato rispetto al coordinatore di servizio e che potrebbe essere trasferito anche per le altre figure professionali, ha un senso solo in un particolare contesto organizzativo ben definito.

L'impressione che si ha molto spesso, quando si esegue una lettura dei servizi sociosanitari, è che la crescita, lo sviluppo, il consolidamento delle dimensioni, del numero d'utenti siano frutto di un preciso lavoro, di precise strategie fatte dalle Direzioni ma dietro a questo tutto il resto sia lasciato al caso.

Difficilmente esistono, come abbiamo detto più volte, politiche, precise azioni sui valori, condivisione della mission eppure come abbiamo visto, tutto questo sarebbe ampiamente necessario. Sarebbe necessario perché l'organizzazione in fondo funziona come un essere vivente ha un'identità, ha dei bisogni e quando è ammalata produce dei sintomi; insomma nasce, vive e a volte muore.

Se pensiamo all'organizzazione come ad un essere vivente allora, ci accorgiamo che per farla funzionare non è sufficiente limitarsi ad amministrarla ma bisogna intervenire su più dimensioni e con competenza attraverso azioni costanti d'alto profilo.

Non che le organizzazioni sociosanitarie ad oggi siano male amministrare anzi, percentualmente poche probabilmente accumulano deficit; ma riuscire a governarle è tutta altra cosa; non basta mantenere la convenzione con l'ente pubblico, i conti in pareggio, fare qualche rinnovamento strutturale, mantenere gli operatori nel numero richiesto dallo standard, risolvere i problemi quotidiani per dire che si sta governando il sistema.

Le organizzazioni oggi hanno bisogno di essere governate, comprese, analizzate e la figura del coordinatore di servizio così com'è stato descritto va in questa direzione.

La Direzione strategica deve darsi una mission, dei valori, una vision e anche un senso all'azione operativa, ma quale? in che direzione bisogna andare? Naturalmente verrebbe da pensare immediatamente alle motivazioni per cui si è nati ossia per dare un servizio o alla persona con disabilità o ad un bambino o ad un anziano. È sufficiente fare questo?

Sicuramente i più accorti avranno intuito, recuperando alcune riflessioni del capitolo dedicato all'analisi delle competenze del coordinatore di servizio, che questo non è sufficiente.

Pensare ad un'organizzazione come un'insieme d'attività effettuate da più professionalità coordinate tra loro, non è più possibile e di per sé è molto pericoloso in quanto questa visione organizzativa dimentica che si ha che fare con un "organismo vivente" che si modifica, cambia, cerca di sopravvivere.

E allora in che strada procedere, verso quale fine?

Come per le "core competence" del coordinatore di servizio non ci sono fini migliori d'altri, ogni organizzazione dovrebbe scegliere quello che sente più vicino.

Quello che ci sentiamo di fare è di riepilogare le due prospettive di lavoro di volta in volta prese in considerazione; probabilmente non sono le più facili né le migliori, ma sicuramente sono in grado di aggregare il consenso di tutta l'organizzazione.

Le due prospettive di lavoro che presentiamo naturalmente non riguardano solo il coordinatore di servizio ma alta Direzione (CdA, assemblea soci) e tutto il suo staff. Ricordiamo che le due direttrici prese in considerazione nel paragrafo hanno una loro reale applicabilità se e solo se le consideriamo legate all'intero sistema organizzativo.

8.1. Alla ricerca del benessere

Strana storia quella del benessere nelle organizzazioni. Basterebbe guardare indietro per comprendere quanto è stato fatto per migliorare il benessere nel posto di lavoro. Se si pensa a quello che ha significato l'ultimo secolo in questo campo (previdenza, sicurezza, orari, salute, garanzie ecc) potremmo certo esserne soddisfatti.

Ma il mondo del lavoro è profondamente mutato ed esige oggi, un benessere diverso.

Dicevamo strana storia quello del benessere organizzativo perché attualmente si assiste a dei fenomeni che destano forti perplessità rispetto alla salute nel posto di lavoro.

Primo tra tutti è la forte domanda di salute, di star bene che esiste e che sembra non riguardare le organizzazioni nelle quali gioco o forza, le persone devono trascorrere molto tempo della propria giornata. Il disagio, il malessere, rapporti conflittuali sembrano il costo da pagare sull'altare della produttività: produttività e benessere sono per alcuni legati da un rapporto inversamente proporzionale ossia all'aumentare della produttività diminuisce il benessere. Se non fosse che gli studi fatti ci dicono il contrario ci si potrebbe anche credere.

Seconda perplessità è: quando si parla di benessere nessuno è contrario, anzi tutti sono favorevoli a parole. Se si effettua, però, una seconda domanda "cosa hai fatto ultimamente per il benessere organizzativo?" se si è fortunati qualcuno individua azioni di ri-sistemazione degli ambienti; per il resto, deserto.

Il “core” organizzativo

Terza perplessità è: sembra che il benessere organizzativo sia un po' caduto nel dimenticatoio a favore d'altre “priorità” per esempio quella dell'ambiente. Non che sia sbagliato, ma attualmente si stanno facendo grossi investimenti per ristabilire un rapporto “più sano” con l'ambiente cercando di ridurre lo spreco di risorse e di inquinare meno; peccato che non si senta mai parlare di simili investimenti per il benessere organizzativo.

Le perplessità hanno lo scopo solo di ricordarci che non esiste ancor oggi una vera cultura del benessere e che l'attuale dirigenza, naturalmente non tutta, dà per scontato che su questa dimensione non si possa far nulla o sono possibili solo interventi dai costi stratosferici.

Abbiamo già affermato più volte che le azioni di miglioramento attivate su alcune dimensioni non richiedono necessariamente dei grandi investimenti in termini di risorse economiche ma richiedono la messa in campo di nuove competenze; il benessere organizzativo è proprio una di queste dimensioni.

Ma di quale benessere stiamo parlando? Qui le cose si complicano visto la gran mole di ricerche e studi che si sono effettuati come quelli realizzati da Golembiewski, Maslach; e trovare il concetto di benessere diviene cosa ardua e come sempre non di nostra competenza.

Diciamo semplicemente, riassumendo molti studi e ricerche, che il benessere organizzativo è un'armonia tra fattori ambientali, fisici, psicologici e sociali.

Oggi la richiesta di salute, visto che gli ambienti di lavoro molto spesso sono sufficientemente confortevoli, è psicologica e sociale. C'è un bisogno di un ambiente di lavoro sereno che non significa solo assenza di conflitti, clima motivante collaborativo in cui la convivenza sia regolata da regole ma soprattutto la presenza di valori comuni.

Il primo pensiero di fronte a queste affermazioni credo per tutti possa essere “...Facile a dirsi ma cosa devo fare in pratica? Come posso trasferire benessere? Come riesco al lavorare su questo “core”? Quanto mi costa?”

Una delle risposte possibili è il monitoraggio del clima interno.

L'EQUAL ELAICOS non poteva, nei suoi vari laboratori attivati, dimenticare questa dimensione fondamentale: il “Core” organizzativo.

Se n'è occupato il laboratorio 12 costruendo, per la prima volta, uno strumento in grado di monitorare il clima nelle organizzazioni sociosanitarie. Come sempre per la sua costruzione, per definire le dimensioni organizzative da analizzare, il gruppo di lavoro ha sentito la “base”, chi lavora tutti i giorni. La versione definitiva del questionario risulta strutturata in 74 affermazioni applicabili ai diversi contesti lavorativi, tutti attinenti all'ambito dei servizi alla persona, pubblici o privati.

Lo scopo dello strumento è quello di permettere alle organizzazioni di innescare un processo di riflessione che esorcizzi i timori di denunciare il proprio malessere e di cominciare a comprendere quali sono le dimensioni da “correggere” per realizzare maggior benessere.

Leggere e monitorare il clima può essere un buon punto di partenza; pur sapendo che il benessere non è uguale per tutti e va ricercato a seconda della propria dimensione, della propria storia e della propria "idea" d'organizzazione, proviamo ora ad elencare cosa si può fare per lavorare sul benessere.

Per non realizzare un trattato abbiamo provato a recuperare le azioni che hanno costi zero (in termini di soldi e non di competenza) nel tentativo almeno di scardinare lo stereotipo che il benessere costa troppo.

Un'organizzazione che vuole creare benessere potrebbe per esempio:

1. Promuovere la mission, i valori organizzativi in tutta l'organizzazione
2. Predisporre un'organizzazione chiara in cui sia codificato chi fa che cosa e i livelli di responsabilità
3. Pianificare il servizio, coinvolgere il personale e valutare i risultati ottenuti
4. Mantenere una coerenza tra principi e decisioni
5. Costruire un sistema lavorativo partecipato
6. Assicurare una rapidità di decisione
7. Stimolare un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativo
8. Mettere a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro
9. Predisporre un ambiente di lavoro sicuro
10. Riconoscere e valorizzare le competenze
11. Stimolare nuove potenzialità nei soggetti
12. Promuovere il miglioramento continuo
13. Valorizzare chi recupera le criticità e non "punire"

Si potrebbe certamente andare oltre, ma le ricette preconfezionate di solito non funzionano mai.

Quando pensiamo oggi alla Direzione strategica, sia essa di un ente di grosse dimensioni o di una piccola cooperativa, non possiamo fare a meno di vederla intenta a raggiungere obiettivi d'efficacia e di produttività ma soprattutto *intenta a realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone*, attraverso la costruzione d'ambienti positivi e di relazioni di lavoro più sane.

La ricerca del benessere per la propria organizzazione oltre di essere d'alto livello apre dei territori professionali da conquistare su cui mettere alla prova la propria motivazione e la propria competenza.

Ci si può più o meno riuscire, si possono più o meno ottenere dei miglioramenti ma comunque un risultato si ottiene: il rispetto e la stima del personale.

8.2. Alla ricerca dell'esito

Forse qualcuno potrà ritenere che questa prospettiva organizzativa sia scontata e quindi non valga la pena né di ricordarla né tanto meno di confrontarsi in merito. Di per sé è vero; non si conosce organizzazione in abito sociale, che non persegua in modo tenace questo obiettivo, che non si riprometta di promuovere un *cambiamento*, un *miglioramento*, un *mantenimento* nello stato di salute del proprio utente.

Abbiamo in parte già incominciato questa riflessione nel paragrafo 2.3 dove abbiamo rilevato quanto l'esito, l'outcome sia dipendente da un sistema più ampio dell'organizzazione e capace molte volte d'ampliare o diminuire gli effetti delle prestazioni erogate dal servizio.

Abbiamo inoltre ricordato che se si vuole procedere nel tentativo di controllare l'esito bisogna cominciare ad unire tutte le risorse disponibili, interne ed esterne al servizio, coordinarle, condividere strumenti e metodologie e procedere con strategie comuni.

Naturalmente oltre ad essere molto impegnativo sul piano organizzativo, tutto ciò richiede costi maggiori e nuove competenze che possono sfociare anche in una funzione, possibilmente ricoperta dal coordinatore di servizio, “Il coordinatore di progetti individualizzati”.

A dire la verità, la “presa in carico di sistema” in alcune situazioni si sta cominciando a fare perché oramai è chiaro che se non si coordina tutta la “filiera”, l'esito del lavoro fatto dai servizi diventa inesistente.

Forse l'esempio più classico di questa modalità di presa in carico è l'inserimento lavorativo delle persone con svantaggio psicofisico o sociale in cui la scuola, l'azienda ULSS, la provincia, il privato sociale hanno cominciato a condividere strategie anche personalizzate, ottenendo risultati migliori dei precedenti.

Ma l'inserimento lavorativo è l'esito o è qualcos'altro?

Prima di addentrarci sulla questione degli esiti e del perché essi sono un “core” organizzativo, riteniamo opportuno ricordare alcuni concetti che molte volte sono utilizzati parlando di esito, ma che sono differenti.

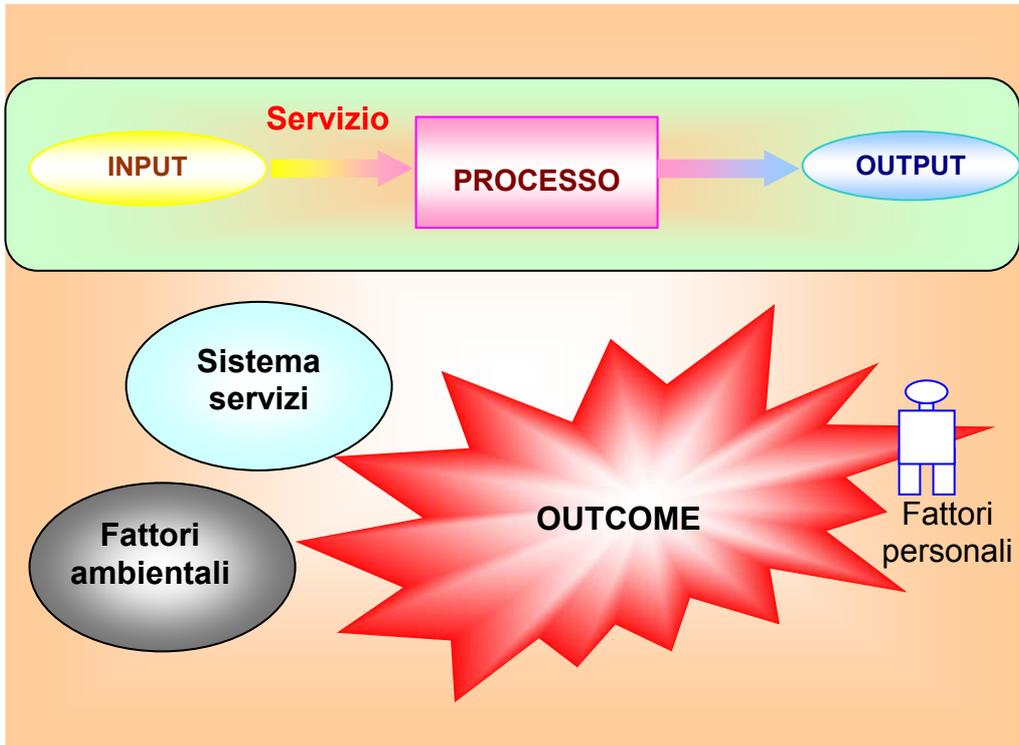
L'esito non è:

- Output o insieme delle prestazioni ed attività erogate con l'intento di produrre uno specifico cambiamento nell'utente di riferimento;
- Impatto o risultati prodotti all'interno di un “universo” da un intervento specifico. L'impatto è solitamente misurato trascorso un periodo di tempo significativo dalla conclusione dell'intervento stesso.
- Effetto inatteso o effetto imprevisto ed in linea di massima imprevedibile a priori, prodotto da uno specifico intervento

Se l'esito non è tutto questo che cos'è?.

La fig. 16 ci aiuta ad individuarlo. Per raggiungere uno specifico “outcome” è necessario possedere una serie di risorse (input) che, combinate in specifici processi, consentono l'erogazione di prestazioni o attività complesse (output) che intenzionalmente sono finalizzati alla produzione di determinati cambiamenti attesi (outcomes) in una popolazione di riferimento eletta come destinataria (target).

Figura 16



L'outcome quindi è un qualche cosa di diverso ed è dato dalla combinazione, da un mix di più fattori quali le prestazioni fatte da un servizio, i fattori personali del soggetto, i fattori ambientali, le risultanti degli altri servizi e così via.

Partecipano alla produzione dell'outcome come evidenziato molti fattori, alcuni controllabili altri più sfuggenti; non si è in grado quindi, per quanto riguarda l'esito di attuare la stessa logica diretta, la legge della causa ed effetto presente in alcune azioni anche di carattere sanitario.

Il “core” organizzativo

Non è possibile avere o vedere l'effetto immediato che ha una pastiglia sul mal di testa, né tanto meno agire cercando di trovare soluzioni immediate o singole a problemi complessi.

La questione non è di poco conto, perché è vero che si sta parlando di efficacia dei servizi, ma dobbiamo sempre ricordare che questo è il centro, l'essenza stessa dei servizi: il benessere dell'utente.

Benessere (outcome) inteso in questo caso come miglioramento o mantenimento dello stato psicofisico e sociale, o delle autonomie.

Riprendendo la questione dell'inserimento lavorativo a questo punto, il far assumere una persona presso un'azienda non è l'esito ma è solamente un output, un prodotto che “potrebbe” permettere al soggetto di sviluppare miglior benessere (outcome).

Se qualcuno pensa che questa visione e differenziazione tra output e outcome sia ampiamente presente nelle modalità di lavoro di tutto il personale che lavora nell'inserimento lavorativo, potrebbe incorrere in un errore. Non sempre si assiste a questa suddivisione e quindi non sempre i servizi pongono l'attenzione al risultato più importante da ottenere: l'esito

Ed è qui che nasce la prima questione su cui vogliamo porre l'attenzione; siccome l'esito è di per se difficilmente comprensibile, gestibile, misurabile allora tutta l'attenzione, lo sforzo maggiore dell'organizzazione è posto sull'output.

E ancora una volta dobbiamo “tirare in ballo” i sistemi di qualità attuali, i quali hanno fondato tutta la questione riguardante la misurazione ed il miglioramento del proprio servizio sul concetto di Output e i motivi sono facilmente intuibili:

L'output è conseguenza diretta di una serie di fattori tutti, in misura maggiore o minore, “controllabili” dall'organizzazione.

Adottare quindi un sistema di valutazione sull'output permette al servizio, una volta individuate aree di miglioramento, di agire in maniera diretta su uno o più fattori per colmare le lacune; in questo caso quindi l'organizzazione risulta essere direttamente ed unicamente responsabile dell'output e può intervenire in maniera incisiva.

L'output è facilmente identificabile tramite la richiesta del cliente; per esempio un familiare che accompagna un anziano in casa di riposo, solitamente avanza una serie di richieste che coincidono con gli output del servizio:

- “ .. Vorrei che mangiasse tutti i giorni seguendo un menù vario e personalizzato in base alle sue esigenze..”;
- “ .. Vorrei che quotidianamente gli operatori si occupassero di lavarlo e vestirlo e che almeno una volta alla settimana gli facessero il bagno ..”;
- “ .. Vorrei che gli fossero somministrate le terapie prescritte dal medico..”;

L'output è facilmente misurabile come valore aggiunto conferito all'input tramite l'erogazione del processo; attraverso quindi la misurazione degli scarti, posso misurare l'output e dire se il processo è stato efficace oppure no.

Si tratta di un tipo di approccio che in sostanza lavora sulla struttura del servizio, definendo puntualmente cosa offre e la misurazione avviene quindi, a parità di risorse, attraverso il confronto tra quanto ho pianificato e quanto ho prodotto; solitamente per questo si definiscono degli standard di qualità e degli indicatori.

Esempi di Standard di Qualità:

- Bagno assistito 1 volta alla settimana
- Menù variati stagionalmente e a rotazione bisettimanale
- Cambio letto 1 volta alla settimana ed al bisogno

.....

Esempi di indicatori

- N° di piaghe da decubito cicatrizzate/N° di piaghe da decubito (da confrontarsi con i dati degli anni precedenti)
- N° di cadute durante la deambulazione
- Tempo medio per nuovo inserimento

Posto in questa maniera potrebbe sembrare che questo sia poco qualitativo, poco professionale o disdicevole ma non è così.

Ben vengano servizi in grado di confrontarsi su standard di qualità o su indicatori che riescono a tenere sotto controllo l'output, ma purtroppo tutto questo non sembra ancora essere sufficiente.

L'introduzione di questo tipo di sistemi di gestione della qualità ha certamente portato il settore dei servizi alla persona a porsi una serie di ipotesi di lavoro mai analizzate in precedenza:

- definire in maniera chiara la struttura del proprio servizio
- esplicitare la tipologia di offerta, sia qualitativamente sia quantitativamente.
- precisare nei confronti del proprio sistema cliente quali sono gli standard di qualità del servizio garantiti
- trovare una serie di indicatori che restituiscano una misura di quanto i vari processi funzionino e siano in grado di raggiungere gli output prefissi.

E'una vera e propria rivoluzione per un settore storicamente abituato a lavorare per prassi consolidate, senza spesso comunicare le proprie modalità operative, confrontandosi con un "utente (chi, rispetto ad un bisogno, usufruisce di un servizio)" e non con un "cliente (chi, rispetto ad un bisogno, richiede un servizio avanzando richieste)".

Oggi però, con la legge regionale 22/02, al settore socio-sanitario è richiesto di fare un passo ulteriore: passare ad una valutazione del servizio rispetto agli outcomes prodotti; si chiede, oltre ad un controllo sui processi e sugli output, di andare ad analizzare gli esiti che il servizio ha sull'utenza.

Il “core” organizzativo

Lavorare sugli output sembrerebbe quindi, non essere più sufficiente, perché le richieste del sistema chiedono uno spostamento dell’attenzione organizzativa verso l’outcome.

Sorge a questo punto un problema che potrebbe essere una scusa per non attuare politiche che tentano l’approccio all’outcome: molte organizzazioni fanno fatica ancora oggi, a confrontarsi con un sistema basato sul controllo dell’output tanto è vero che, nelle attuali carte dei servizi, raramente sono definiti e codificati gli standard di qualità offerti e gli indicatori; non si vede quindi, come si possa più o meno improvvisamente spostare l’attenzione organizzativa al controllo dell’outcome in presenza di un sistema che ancora arranca nella dimensione degli output.

Lo sforzo richiesto comunque, non è così immane come potrebbe apparire. Si tratta di imparare a guardare le cose da un altro punto di vista come dimostra l’esempio a seguire:

Esempio di Progetto Individualizzato costruito sull’output:

Analisi della Situazione di partenza	Tipologia di progetto	Attività	Verifica
Persona con problemi di deambulazione	Riabilitativo	Ginnastica 1 volta alla settimana	
		Una passeggiata di 5 minuti ogni giorno prima con l’ausilio ed in seguito senza. Incrementare i tempi di 3 minuti al mese	
		Ciclo di sedute di fisioterapia	

In questo caso la verifica si limita al controllo dello svolgimento delle attività per cui se queste si sono svolte come stabilito, la verifica del progetto restituisce un esito positivo a prescindere dal fatto che i problemi legati alla deambulazione del ragazzo siano stati risolti.

Esempio di Progetto Individualizzato costruito sull'outcome:

Analisi della Situazione di partenza	Tipologia di progetto	Esito atteso	Attività	Verifica
Persona con problemi di deambulazione: attualmente cammina solo per brevi percorsi (aula-bagno-mensa) con l'ausilio di un girello	Riabilitativo	Tra 6 mesi il ragazzo deve camminare senza ausili con una autonomia che gli permetta spostamenti più significativi (CEOD-Edicola-Chiesa-Bar)	Ginnastica 1 volta alla settimana	
			Una passeggiata di 5 minuti ogni giorno prima con l'ausilio ed in seguito senza. Incrementare i tempi di 3 minuti al mese	
			Ciclo di sedute di fisioterapia	

In questo caso è stato definito l'outcome che si vuole raggiungere e le attività necessarie al raggiungimento dello stesso. La verifica, a differenza del caso precedente non viene fatta sulle attività, ma sulla conquista dell'esito: il ragazzo è effettivamente in grado di camminare senza ausili anche per spostamenti che richiedono una tempistica intorno ai 10-15 minuti? Se sì il progetto viene valutato positivamente.

Questa richiesta apre una serie di questioni: innanzitutto è necessario evidenziare, come già accennato nei capitoli precedenti che a differenza dell'output, l'outcome dipende solo in parte dal servizio perché su di esso incidono diversi fattori provenienti in primo luogo dal sistema personale dell'utente, ma anche da sistemi di supporto come quelli familiari, territoriali e legislativi.

Nell'esempio precedente, per esempio, il risultato dipende:

- dalla famiglia: se infatti i familiari, per essere più veloci negli spostamenti utilizzano una carrozzina, è chiaro che parte degli sforzi fatti dal servizio vengono vanificati;
- dalla rete dei servizi: è necessario attivare il servizio di fisioterapia affinché l'utente effettui una serie di interventi possibilmente domiciliati presso il servizio;
- dal territorio: la presenza di barriere architettoniche può essere di intralcio;
- dall'utente: questo deve essere motivato ad investire le sue energie in questo progetto e deve inoltre essere in uno stato di salute che glielo permetta.

Il “core” organizzativo

E' un problema enorme, è un problema di sistema e non si riesce a comprendere come le organizzazioni singole possano trovare delle soluzioni per valutare l'esito ottenuto, visti i molteplici fattori in campo.

Se la valutazione dell'esito realizzato dal sistema oggi, sembra un'ipotesi lontana e da creare, si può fare molto invece all'interno delle organizzazioni stesse perché all'interno del progetto individualizzato, del progetto di sezione, del programma terapeutico sia definita la parte di outcome di competenza del servizio e quindi su questa si possa lavorare, si possa porre maggiore attenzione.

Si è sempre lavorato per obiettivi che sono difficilmente misurabili, non ci si è basati su una programmazione attenta dei risultati da ottenere, cosa che invece sembra necessaria per cominciare a controllare l'outcome.

Non che sia facile passare da un sistema di programmazione su obiettivi seppur specifici ad un sistema per risultati ottenuti; questo passaggio è metodologico ma richiede anche di dotarsi di strumenti validi e attendibili.

Questo tuttavia non è ancora il nocciolo della questione legata all'esito. Indubbiamente avere un sistema organizzativo non capace di supportare i progetti individualizzati ha risvolti pesantemente negativi sul benessere dell'utente ma ancor una volta dobbiamo segnalare che il Progetto Individualizzato non è l'outcome ma è solo uno strumento.

Bisogna fare uno sforzo organizzativo se si vuole far diventare l'esito il “core”, se si vuole che l'esito diventi una filosofia organizzativa, se si vuole promuovere al proprio interno modalità lavorative che tendono, passando per l'output, ad andare verso gli esiti.

Visto in questa prospettiva l'outcome diventa la rotta, la direzione da seguire, da promuovere in tutto il personale, il fine intermedio o ultimo da raggiungere.

Oggi le organizzazioni sembrano mancare di questo “core”: hanno sì al loro interno dei “core business” visibili e dichiarati come il raggiungere nuove dimensioni, aumentare il numero di utenti, ecc. ma niente che assomigli a qualcosa ad una filosofia che sia un cuore pulsante; è sbagliato pensare che non ci sia in assoluto, è solo non promossa, non è considerata come rotta ma come un prodotto; non è trasferita in maniera costante in tutto il sistema cliente favorendo così la visione dell'organizzazione come un aggregato di servizi e di prestazioni.

Se qualcuno pensa che tutto questo non abbia degli effetti sulle persone e sul modo di lavorare sbaglia di grosso.

Una simile visione toglie il senso del lavoro, delimita la prospettiva del cambiamento o del mantenimento del benessere dell'utente nella quotidianità e rimuove quel legame che c'è tra la prestazione e l'esito da ottenere.

Oltre al senso del lavoro, questa impostazione toglie la visione del sistema come organismo che si muove compatto per ottenere dei risultati dei cambiamenti strategicamente voluti sull'utente: la vittoria della quotidianità e della settorialità sulla programmazione e sul sistema.

Il lavoro diventa tutto uguale, oggi è uguale a domani; l'organizzazione senza una rotta senza "core" che non sia tecnica non ha scampo: è la vittoria del burn out, del turn over sul benessere.

Queste riflessioni teoriche hanno dei riscontri pratici, al di là dei sintomi più o meno gravi che segnalano l'assenza di una vision da raggiungere.

Quante volte ci siamo sentiti dire, discutendo qua e là, *"questa organizzazione oramai ha messo da parte la persona è diventata come una catena di montaggio?"* non che le attività quotidiane non siano necessarie ma molte volte è proprio svuotarle di "senso" che porta gli operatori a perdere la loro motivazione.

Ad esempio la relazione, le modalità di comunicare non hanno senso se non si ha in mente quale esito devo ottenere; posso organizzare il mio servizio in mille modi partendo da mille presupposti ma senza un punto di arrivo che sia rispettoso degli utenti e degli operatori, quante sacche di malessere produco?

Questo non significa che dobbiamo ritornare indietro, a forme organizzative del passato ma senza dubbio dobbiamo recuperare, in questa richiesta di cambiamento, quanto di buono le organizzazioni hanno espresso fino a questo momento.

Portare le organizzazioni sulla strada dell'efficienza, dell'efficacia, dell'economicità, dell'attenzione ai processi, del raggiungimento degli output, è stato un grosso passo in avanti ma a volte ciò ha causato uno snaturamento dei servizi che, seguendo nuove strade, hanno dimenticato le loro priorità.

La dirigenza in questa fase di transizione deve trovare dei "core naturali" che possano riportare l'organizzazione a confrontarsi con un'idea da raggiungere, con dei valori, con i bisogni dell'attuale sistema.

La dirigenza deve coinvolgere tutte le risorse in un obiettivo da raggiungere spiegando ad ognuno il contributo che ha nel raggiungimento del risultato, responsabilizzando e motivando il gruppo.

Benessere ed esito potrebbero segnare due strade importanti; sarebbero a nostro parere, un'ottima vision su cui aggregare tutte le forze presenti nell'organizzazione e siamo altrettanto convinti che, se l'organizzazione segue queste direttrici in modo credibile, con delle politiche chiare e coerenti, può ottenere un ottimo seguito.

Il D.G.R.2473/04 prevede che *"..l'ente gestore deve programmare attività specifiche volte alla condivisione della mission"*; forse sarebbe opportuno condividere anche una vision, un "core" su cui investire motivazione, professionalità, e competenza.

CAP. 9 IL COORDINATORE E LA CRESCITA PROFESSIONALE

9.1. Gli intrecci

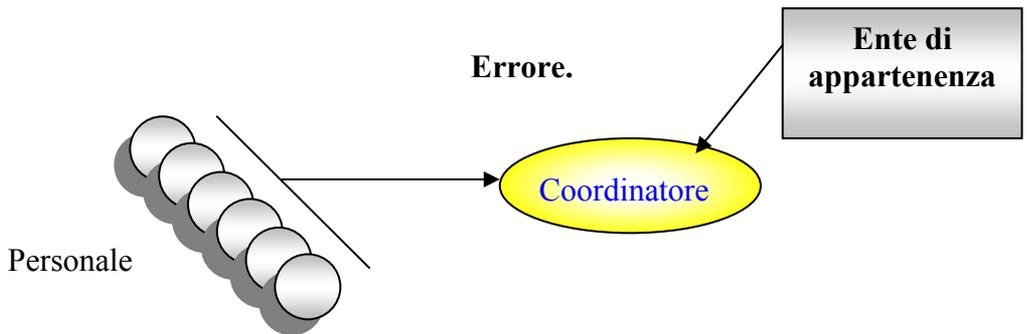
Pensare alle diverse dimensioni della figura professionale “Coordinatore di servizio” come ad elementi separati nella questione della crescita professionale, dopo aver descritto e teorizzato per molti capitoli lo stretto intreccio, sarebbe a dir poco fuori luogo e non credibile.

In effetti, ancora una volta gli intrecci tra coordinatore di servizio e organizzazione sono ampiamente visibili e il grado d’influenza reciproco è molto alto indipendentemente dal tipo d’organizzazione in cui è inserito.

E’ vero che l’aumento delle dimensioni dell’organizzazione porta il coordinatore di servizio a specializzarsi e a lasciare alcuni ambiti di responsabilità ad altre figure professionali come per esempio il direttore, ma la sua centralità, il suo “contatto privilegiato” con l’organizzazione rimane sempre molto alto.

Ricordiamo, infatti, che in servizi di piccole dimensioni (asili nidi, Ceod per disabili) pur non avendo un ruolo preciso (molte volte il servizio non ha un organigramma) è in ogni modo punto di riferimento sia per il personale sia per la struttura d’appartenenza come fotografato dalla fig 17. In questi casi il coordinatore non ha un ruolo strategico, in quanto questo è di competenza dall’ente d’appartenenza, ma da un punto di vista operativo è senza dubbio al centro del servizio.

Figura 17



E’ nelle organizzazioni medie (Ceod per disabili gestiti sia da fondazioni, associazioni e cooperative, servizi per l’infanzia, ecc.) che troviamo il coordinatore

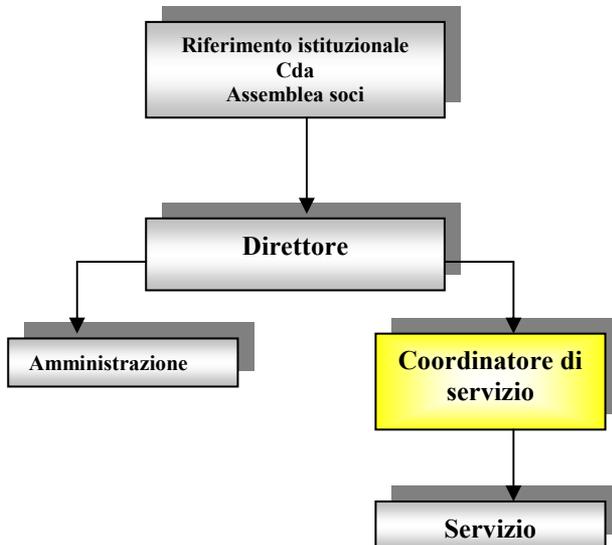
con i più ampi spazi d'azione e con le maggiori responsabilità in quanto funge da direttore/coordinatore di servizio. In effetti, è strategico, in quanto supporta il consiglio nelle scelte, ma nello stesso tempo operativo in quanto coordina direttamente il servizio come visualizzato dalla fig 18.

Figura 18



Nelle organizzazioni di grandi dimensioni invece, il coordinatore entra nello staff di Direzione e si specializza in alcune mansioni. Come si nota la sua posizione scende (fig. 19), ma in ogni caso rimane centrale rispetto al servizio.

Figura 19



Il coordinatore e la crescita professionale

In ogni caso, il suo contributo, nell'ambito della gestione organizzativa, è sempre molto alto ed egli è o responsabile diretto o comunque co-responsabile del servizio.

Affermare che la sua posizione è centrale e importante non significa pensare che sia l'unico responsabile di tutte le scelte in quanto sappiamo bene che in tutte le organizzazioni esiste comunque almeno un "riferimento istituzionale" a cui si deve relazionare il proprio operato (consiglio, assemblea soci, dirigente comunale, direttore, ecc.).

E' proprio per la sua centralità organizzativa, che il coordinatore ha la possibilità di incidere direttamente sull'organizzazione, di contribuire a determinare le sorti in positivo o in negativo dell'organizzazione stessa; questa dimensione ha attirato l'attenzione prima di EQUAL ELAICOS e poi degli autori.

L'ampia analisi fatta ha cercato di riportare al centro dell'attenzione proprio questa figura chiave dal punto di vista organizzativo: niente è stato sottovalutato.

Come non sono state sottovalutate, le attività, le competenze, il senso del suo mandato, le possibili politiche ecc., non può essere nemmeno sottovalutata, per ultima, la sua crescita professionale.

Non va sottovalutata in quanto il *coordinatore è organizzazione* e pensare alla sua crescita professionale significa pensare alla crescita di tutta l'organizzazione.

L'impatto sul sistema organizzativo della sua crescita, le ricadute possibili non possono essere nè lasciate al caso né ad un sistema "fai da te": agire sulle sue competenze significa agire, molto spesso, sull'organizzazione stessa.

E' evidente che, in certe particolari situazioni, se non ha predisposto un sistema in grado di cambiare, di assorbire nuove competenze, anche il coordinatore avrà forti difficoltà a trasferire al sistema organizzativo nuovi modelli, metodologie e strumenti.

Esiste una qualità del servizio come esiste una *qualità organizzativa*; mentre una è dipendente dalle professionalità presenti nell'organizzazione, dal loro modo di lavorare, dal loro modo di relazionarsi con gli utenti, la seconda dipende invece dalla Direzione, coordinatore compreso.

I loro intrecci non sono solo formali, quindi, ma sostanziali: uno influenza l'altro; per chiarezza, come si è ampiamente cercato di dire, va ricordato che la qualità organizzativa influenza pesantemente la qualità del servizio e la sua influenza aumenta con l'aumentare delle dimensioni del servizio.

Tutto questo percorso, questo riflettere sul coordinatore di servizio, sulle sue competenze, su tutto quello che gli sta attorno, ha lo scopo di rendere evidente quanto è importante la qualità organizzativa e quanti riflessi ha sulla qualità del servizio: *non si può erogare un buon servizio se non è supportato da un'organizzazione efficiente.*

Ci si può rifugiare nelle complessità artificiali, si può tentare di non vedere le criticità e sperare che si risolvano da sole, si può sperare in futuro di avere più

tempo, ma non si può, prima o poi, non confrontarsi con l'organizzazione, con i suoi bisogni.

Si può cominciare a costruire una nuova strada, una diversa organizzazione non perché quelle presenti siano sbagliate ma perché molto spesso non sono in grado di rispondere in modo preciso ai bisogni del personale.

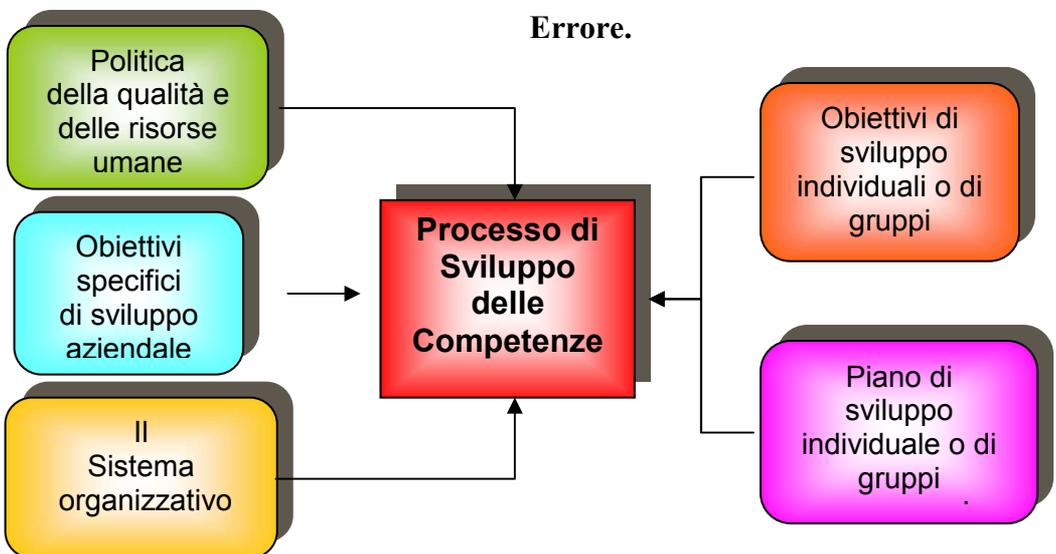
Passo dopo passo, come ipotizzato nei capitoli precedenti, si può cominciare a dare efficienza al sistema, ad agire sulle complessità, a creare un'organizzazione in grado di innovarsi e di fare proprie le nuove competenze; l'obiettivo di questo percorso deve essere un sistema efficiente che al suo interno abbia dei valori, una convivenza regolata, in cui il lavoro stesso abbia un senso. Al coordinatore lanciamo la sfida di incamminarsi.

Dare efficienza al sistema significa agire su due dimensioni, come si è visto non separabili, che devono andare di pari passo: da una parte agire sulle competenze della dirigenza dall'altra creare un sistema organizzativo in grado di modificarsi.

Prima di riflettere sulla crescita professionale del coordinatore di servizio e della dirigenza ricordiamo le condizioni necessarie per creare un sistema organizzativo in grado di sviluppare un processo virtuoso di crescita organizzativa.

In questo, ancora una volta, ci può aiutare la filosofia organizzativa delle competenze, già applicata e utilizzata più volte in questa riflessione sul coordinatore di servizio, la quale ci segnala che i processi da attivare, da curare sono quelli presenti nella figura 20.

Figura 20



In particolare:

Politica della qualità e delle risorse umane

Presenza di una politica della qualità e delle risorse umane chiara e che definisca principi, linee guida, strategie e risorse sia per la crescita organizzativa sia per quella delle risorse umane.

Obiettivi di sviluppo aziendale

Presenza di strategie di sviluppo annuali o pluriennali legate alle varie aree (servizi, utenti, risorse umane, miglioramento, ecc.) in grado di determinare il fabbisogno di competenza generale che va negoziato rispetto ai fabbisogni individuali e di gruppo.

Il sistema organizzativo

Di importanza assoluta è la costruzione di un sistema in grado di supportare l'acquisizione delle competenze e incentivare il trasferimento. Punto debole delle organizzazioni è la difficoltà di trovare soluzioni organizzative in grado di permettere il trasferimento delle competenze al sistema mantenendo inalterata l'efficienza nell'erogazione dei servizi.

Infatti, per rendere efficace il processo di sviluppo delle competenze ci deve predisporre per:

- Definire il fabbisogno di competenze
- Definire le competenze necessarie e il livello di padronanza
- Richiedere di utilizzare le nuove competenze
- Garantire le condizioni necessarie per l'acquisizione di nuove competenze
- Garantire le condizioni necessarie per trasferire le nuove competenze al sistema
- Verificare il trasferimento
- Premiare, valorizzare, ecc.

Obiettivi di sviluppo individuali o di gruppi omogenei

Il recupero dei bisogni, degli interessi e delle motivazioni del soggetto o di gruppi omogenei è un altro punto cardine del processo. Non è sufficiente recuperare i bisogni, ma è necessaria una spinta alla consapevolezza del fabbisogno di competenza cioè la creazione di un processo che porti il soggetto a produrre comportamenti motivati, a ridurre il fabbisogno stesso, condizione necessaria per rendere efficace la formazione.

Piani di sviluppo individuali o di gruppo omogenei

Presenza di un sistema di negoziazione delle esigenze organizzative con le esigenze individuali in quanto non sempre le due esigenze coincidono. Infatti è di

importanza strategica legare lo sviluppo personale allo sviluppo generale ai fini di creare un sistema che si muove nella stessa direzione.

È chiaro che questo è un processo lungo e impegnativo ma non impossibile se supportato da un'altra crescita: quella della dirigenza.

9.2. La crescita professionale

Fino ad ora quando si è riflettuto sulla questione del miglioramento delle competenze della dirigenza si è sempre parlato appositamente di crescita professionale e non di formazione.

Ciò è stato fatto di proposito in quanto a rigor di logica, la formazione è uno strumento più che un fine ma soprattutto perché pensare al trasferimento di competenze e pensare che questo possa essere attuato solo con la formazione è riduttivo.

Anche per la dirigenza la crescita passa, come ben noto, attraverso processi diversificati come il confronto strutturato con i colleghi, confronto con consulenti, autoformazione, ecc.

Non solo formazione quindi proprio perché l'analisi effettuata nei precedenti capitoli ha dimostrato la presenza di più aree, appartenenti alla parte stabile (intelligenza e personalità) e alla parte variabile (competenze e motivazione), che hanno bisogno di strumenti diversi per poter essere modificate.

La crescita professionale è una questione complessa in cui l'ulteriore e più particolareggiata analisi fatta con il sistema circolare amplia di gran lunga la possibilità di interventi e di strumenti.

Come si diceva la crescita va regolata e proprio per ridurre questa complessità naturale, per meglio fotografare le possibili soluzioni che un dirigente/coordinatore può attuare, è stata costruita la tabella 4 che recupera tutte le indicazioni presenti nei vari capitoli.

La tabella propone non solo le dimensioni che possono essere migliorate ma anche i possibili strumenti da utilizzare.

Tabella 4

Zona	Dimensione	Sottodimensione	Strumento
Stabile	Intelligenza		Non attuabile
	Personalità	Comportamenti visibili, richiesti dall'organizzazione per l'esercizio dei processi di lavoro (comportamento presente nella competenza)	Corsi di formazione
		Comportamenti visibili legate alle caratteristiche della personalità	Supervisione
		Comportamenti visibili legati alle componenti profonde del soggetto	Supervisione emotiva o intervento psicologico del profondo
Variabile	Motivazione		Corsi di formazione per la conoscenza del funzionamento
	Competenze	Competenze necessarie all'esercizio dei processi di lavoro ⁸	Corsi di formazione, confronto con colleghi
		Competenze metodologiche	Formazione + supervisione
		Core competence	Confronto con i colleghi Confronto con i consulenti

⁸ Area sviluppata da EQUAL ELAICOS

Come si nota esiste una varietà di possibili azioni e naturalmente qualsiasi ipotesi di crescita deve essere personalizzata mediando gli obiettivi di crescita aziendali con quelli personali.

Chi decidesse di iniziare ad effettuare una prima riflessione sul suo fabbisogno di competenza può usare il questionario che si trova in allegato, strumento in grado di dare le prime risposte per costruire un percorso di crescita professionale. Si tratta di uno strumento molto semplice che prende in considerazione la dimensione delle competenze sia quelle necessarie per l'esercizio della professione, sia quelle metodologiche e il "core".

Sull'area delle competenze legate all'esercizio della professione molto è stato fatto all'interno di EQUAL ELAICOS e precisamente all'interno del laboratorio 3.

Il laboratorio 3 ha dato un grosso contributo fornendo al sistema dei servizi un percorso modulare, realizzato partendo dal dizionario delle competenze, e prendendo in considerazione le due aree legate all'esercizio dei processi di lavoro sia nelle sottodimensioni delle competenze sia in quella dei comportamenti.

Si tratta di un sistema formativo modulare in cui ogni modulo garantisce l'apprendimento di competenze ben definite. Precisamente sono stati realizzati:

A) Moduli tecnico-professionali per trasferire competenze necessarie l'esercizio dei processi di lavoro:

1. Analisi dei bisogni del territorio e degli utenti
2. Progettazione e pianificazione dell'offerta del Servizio
3. Monitoraggio e valutazione dell'offerta del Servizio
4. Presa in carico dell'utente
5. Gestione organizzativa e amministrativa
6. Gestione delle risorse economiche e strumentali
7. Gestione delle risorse umane
8. Gestione della documentazione
9. Integrazione territoriale
10. Promozione
11. Gestione della qualità

B) Moduli trasversali per trasferire comportamenti richiesti dall'organizzazione per l'esercizio dei processi di lavoro:

1. Negoziare e mediare
2. Delegare compiti e responsabilità

Sono moduli questi realizzati proprio in funzione e per rispondere al fabbisogno formativo del coordinatore di servizio in modo flessibile. Proprio perché i percorsi formativi di partenza, le esperienze tra coordinatore e coordinatore sono

estremamente diverse si è pensato di fornire questo sistema che di per sé proviene da un'unica logica, il dizionario delle competenze, ma che può essere scomponibile e realizzabile separatamente.

Ogni modulo fa riferimento ad una competenza ed ad un processo di lavoro e questo dà modo al coordinatore di servizio di costruirsi la sua crescita in base ai propri bisogni.

Questo non esaurisce la questione della crescita, ma è un buon punto di partenza che l'EQUAL ELAICOS può mettere a disposizione del sistema.

9.3. Le questioni aperte

Riportare al centro del dibattito la figura del coordinatore di servizio e di conseguenza la dirigenza dei servizi sociosanitari, non può essere l'unico obiettivo di queste riflessioni. Dopo che per anni, giustamente si è affrontato il tema della qualità del servizio attraverso la formazione di base e l'aggiornamento del personale di "Front office", la nuova normativa sembra aver ridato peso agli aspetti organizzativi.

Già dall'analisi effettuata precedentemente si è notato quanto i requisiti posti dalla Regione Veneto per i servizi sociosanitari hanno caratteristiche strutturali o organizzative.

La 2473/04 non chiude la questione organizzativa anzi apre un capitolo che, come è naturale che sia, dopo il primo periodo di "adattamento" del sistema alla nuova normativa dovrà essere preso in considerazione.

Dovrà essere preso in considerazione, come nelle intenzioni della legge, come promuovere una risposta delle organizzazioni alla legge con modalità naturali e non artificiali, e quindi come promuovere la qualità sostanziale e non formale.

Dovrà, all'interno di questa partita, essere presa in considerazione la questione del coordinatore di servizio non tanto per creare, nella logica delle complessità artificiali, una specie di barriera, degli ulteriori esami che dimostrino la sua competenza, ma per creare, nella logica della complessità naturale, un sistema di crescita professionale.

La questione non è di poco conto in quanto sotto a tutto questo ci sono le sorti organizzative e il benessere di molte persone.

Non dobbiamo nemmeno fare degli allarmismi affermando che non funziona niente perché sappiamo che la realtà non è questa: le organizzazioni vanno migliorate attraverso una programmazione intelligente. Certo che, comunque, non sarà una legge a chiudere la questione della crescita professionale della dirigenza.

L'intervento va, come sempre, effettuato attraverso una logica di sistema che preveda una serie di azioni in grado di promuovere a tutti i livelli la cultura organizzativa.

I livelli di azione sono molteplici:

A) di sistema

Il futuro è la laurea, anche se questo non assicura la competenza. La costruzione di un sistema di aggiornamento basato sul dizionario delle competenze, come proposto e sperimentato da EQUAL ELIACOS potrebbe essere utilizzato come strumento per la formazione continua della dirigenza. E' funzionale perché risponde alle esigenze sia di coordinatori con grande esperienza sia per quelli con poca esperienza e che vogliono prepararsi ad essere dirigente/coordinatore.

La metodologia confezionata con EQUAL ELIACOS prevede la possibilità sia di accertare le competenze già possedute per chi già le possiede, sia di trasferirle per chi ancora non le possiede.

Questo dà modo di non utilizzare solo la formazione come strumento di trasferimento delle competenze ma anche per riconoscere il beachmarking con i colleghi o la consulenza e altre forme di trasferimento.

Un libretto formativo riconosciuto dal sistema, che riepiloga le competenze per l'esercizio dei processi di lavoro possedute, potrebbe infine essere una possibile azione da innescare nel sistema.

B) di organizzazione

Oltre che un'azione di promozione sui singoli dirigenti, sicuramente utile, è necessaria un'azione sui consigli di amministrazione, sulle assemblee soci, sulla dirigenza comunale, sugli ordini religiosi, ecc., che promuova una cultura organizzativa al fine di mettere in condizione i coordinatori/dirigenti di lavorare. Gli sconfinamenti di campo ossia consiglieri di amministrazione che vogliono fare i direttori, direttori/coordinatori di servizio che vogliono essere amministratori, presidenti direttori, sono all'ordine del giorno e complicano di gran lunga la gestione dell'organizzazione. Rileviamo che le organizzazioni sviluppano interessi non solo organizzativi ma anche di altra natura.

C) sulle persone

Senza dubbio il livello è importante, anche se ben sappiamo che la qualità organizzativa è espressione più dell'alta Direzione che del personale. Ma questo non preclude che si possa fare qualcosa anche su questo livello. Qui la questione aperta è una diffusione di una cultura del benessere che porti ad uscire da una situazione di "omertà organizzativa" e richieda, attraverso i propri rappresentanti, una convivenza organizzativa diversa. La questione anche in questo caso non è da sottovalutare in quanto si dovrebbe prevedere anche per le rappresentanze, una maggiore capacità di lettura organizzativa al fine di essere promotori di benessere e non diventare ostacolo al sistema di crescita.

Grande partita la crescita di un sistema organizzativo: niente allarmismi ma tanto lavoro.

Il coordinatore e la crescita professionale

CAP. 10 LE CONCLUSIONI

Ai meno attenti sarà sembrato che questo lungo elenco di criticità, di analisi e prospettive riguardanti l'organizzazione e il coordinatore di servizio invece di motivare, possa aver innescato un processo di svilimento, e che l'obiettivo di motivare la dirigenza a lavorare ad un livello strategico debba considerarsi fallito.

Chi invece conosce il settore, le persone che vi lavorano, sanno quanto sia ancora alta la motivazione, la passione, il desiderio di migliorare il servizio e quanto sia grande la voglia di passare ad un livello strategico.

Avere la possibilità di leggere le organizzazioni ed il proprio ruolo seguendo vie e prospettive diverse è una potenzialità che abbiamo cercato di presentare senza sottovalutarla.

Se i problemi organizzativi dipendono dal nostro modo di vedere e di pensare, avere delle alternative, altri punti di vista, significa allora aumentare la possibilità di successo: rispetto ad una criticità non c'è mai un'unica risposta possibile, non c'è mai un'unica verità, ma certamente più risposte una delle quali è la più efficiente.

Molte volte sono la povertà metodologica e il dover affrontare le criticità da un'unica prospettiva a creare danni al sistema e frustrazioni a chi lo deve gestire.

Ma al di là delle sfide sulle motivazioni ci sono altre considerazioni che vorremmo fare in queste conclusioni.

Pur riconoscendo che molti degli argomenti trattati avrebbero bisogno di maggiori approfondimenti, la voglia di non appesantire e recuperare l'importante esperienza di EQUAL ELAICOS ha fatto sì che si sia preferito utilizzare gli spazi a disposizione per ricostruire una logica del progetto e le filosofie di fondo.

Molto spesso accade, ed è la più grande "frustrazione" sia per chi coordina progetti, sia per il sistema che finanzia il progetto, che l'esperienza, il Know how elaborato **non venga compreso dal sistema** e rimanga nel cassetto: "*.. bella esperienza però..*".

Il sistema non si può né permettere questo atteggiamento di fronte ai progetti, né può permettersi di sprecare le risorse investite; per gli approfondimenti ci saranno altri momenti.

Al di là di questa deriva progettuale, speriamo utile al sistema, riprendiamo l'ultima parte proponendo alcune conclusioni che potrebbero essere spunti per ulteriori riflessioni su questa materia molto vasta e che ha bisogno ancora di molti studi e ricerche.

Senza dubbio la prima conclusione è per il sistema. La legge ha iniziato un percorso da consolidare che sicuramente porterà dei benefici; le scelte fatte a livello regionale possono piacere o meno ma indubbiamente con queste ci si deve confrontare.

Le conclusioni

Tra le scelte fatte va sicuramente ricordata quella relativa alla dirigenza: nei requisiti è stata scelta la dimensione tecnica ma la richiesta dei servizi è anche organizzativa.

Queste competenze organizzative non sono innate ma vanno apprese attraverso un processo di apprendimento che può avvenire nel campo o può essere formativo.

Su questa "anomalia" riteniamo che il sistema regionale debba lavorare, come tra l'altro ha fatto finanziando l'esperienza di ELAICOS, attraverso una serie di azioni congiunte di promozione della cultura organizzativa, di promozione del trasferimento delle competenze organizzative, di creazione di centri di assistenza/ricerche/studi ma soprattutto deve volerle vedere fortemente applicate.

Questo è possibile solamente innescando un processo di confronto con la dirigenza e i suoi rappresentanti per arrivare ad un accordo comune sui percorsi di crescita e sulle modalità di verifica, cercando di rimanere sempre sul versante naturale delle complessità, non creando ulteriori ansie per esami, ispezioni che a volte servono poco.

Molto interessante potrebbe essere procedere sulla strada tracciata da ELAICOS che, con l'introduzione della logica delle competenze, porta sistema e gli attori al di là delle verifiche, al di là del dover dimostrare ma, entra in quel terreno di crescita professionale che ogni persona che lavora è chiamato a compiere.

La seconda conclusione è per l'attuale dirigenza.

Abbiamo più volte espresso il grande rispetto per la dirigenza di questo settore, abbiamo riconosciuto la difficoltà di operare nelle condizioni attuali, abbiamo più volte manifestato il desiderio che la dirigenza trovi una connotazione diversa dalla attuale ma questo non ci esime da ricordare che ci sono ancora troppe sacche di malessere nelle organizzazioni.

Crediamo sia una grossa sconfitta per chi coordina o dirige una organizzazione abbandonare questo campo e lasciarlo al suo destino senza intervenire, senza tentare di "andare oltre".

Bisogna, e non vorremmo fare retorica, ritornare a voler bene alle organizzazioni, ritornare a credere che possano esprimere benessere anche in presenza delle urgenze quotidiane, dei conflitti naturali, della diversità di opinioni, fattori che in tutti i casi non scompariranno mai.

Il benessere è il risultato di un lungo processo di lavoro e non nasce dal nulla e soprattutto deve essere fortemente voluto.

Per quanto ci riguarda saranno i commenti, le riflessioni che faremo assieme quando avremo modo di incontrarci, a farci capire se siamo riusciti a fare qualche passo nel territorio della "trasgressione organizzativa", se siamo stati capaci di "andare oltre", di superare qualche linea di confine o semplicemente se ci siamo fermati a ridosso di qualche prospettiva persa o dimenticata.

Le conclusioni

Conoscendo bene la trasgressione sappiamo quanto sia instabile, quanto le linee di confine siano del tutto personali e quanto quello che può sembrare trasgressione per alcuni, per altri è terreno quotidiano.

A ben guardare, quello che è veramente interessante, è il pensiero di aver dato avvio in alcuni dirigenti alla prospettiva di andare oltre ad una certa filosofia, che molte volte si ha occasione di vedere radicata e che tiene attanagliate certe organizzazioni, ben espressa da Rossella O'Hara in "Via col Vento" quando afferma con tono rassegnato che " .. domani è un altro giorno..".

Ci è piaciuto provarci.

Il coordinatore e la crescita professionale

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., Non profit-diritto, management, servizi di pubblica utilità-Rivista trimestrale, Anno VII, 4° trimestre Maggioli editore, 2001

AA.VV., Non profit-diritto, management, servizi di pubblica utilità-Rivista trimestrale, Anno VIII, 3° trimestre Maggioli editore, 2001

Carretta A., Dalziel M.M, Mitrani A., *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, 1992

Ajello A.M., Cevoli M, Meghnagi S., *La competenza esperta. Sapere professionale e contesti di lavoro*, Ediesse, 1992

Ajello A.M. e Meghnagi S, *La competenza tra flessibilità e specializzazione: il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Franco Angeli, 1998

Bonazzi, G. *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, 1992

Brown, R.J. *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino, 2000

Kravetz D.J. *La Rivoluzione delle Risorse Umane*, Franco Angeli 1989,

Carelli Il cerchio e la bilancia - Franco Angeli

Cherniss, C., *La sindrome del burnout. Lo stress lavorativo degli Operatori dei servizi socio-sanitari*. Centro Scientifico Torinese (1983).

Frigelli U, (a cura di) *il governo dei processi*, Guerini e Associati, 2001

Grant J.G. *Involving the total organization. Occupational Health & Safety*, 2000

Golembiewski, R.T. *The small group*. Chicago: University of Chicago Press, 1962

Hinna L., *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, 2004

Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. *The neurotic organization*, Jossey-Bass, 1984

Leonardi Erika, *Capire la qualità*, Il sole 24 ore, 2000

Lewin, K., *Resolving social conflicts*, New York, Harper & Row; trad. it. *I conflitti sociali. Saggi di dinamica di gruppo*, Milano, Angeli, 1979.

Maslach, C. *La sindrome del burnout: il prezzo dell'aiuto agli altri*. Cittadella Editrice, 1992

Metzger W., *I fondamenti della psicologia della gestalt*, Giunti, 1971

Morgan G., *Immagi e metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli 1998

Napolitano E.M., *La qualità nell'impresa sociale*, Franco Angeli 1999

Taguchi. G. *Introduzione alle tecniche per la qualità: progettare qualità nei prodotti e nei processi*, De Agostini, 1995

Winter S.G., *Conoscenza e competenze come risorse strategiche* in D.J. Teece (a cura di), *La sfida competitiva*, McGraw-Hill Italia, Milano, 1989

Il coordinatore e la crescita professionale

Allegato 1

Questionario di autovalutazione

QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE

Le chiediamo di assegnare un **punteggio** di padronanza (stima soggettiva) per ogni **"area di attività di competenza"**, che sono stati inventariati nella tabella che segue.

0 = non conosco o conosco appena i termini dell'attività, non l'ho mai praticata e non saprei da che parte cominciare

1 = ho una conoscenza teorica, ma non saprei svolgere da solo/a l'attività

2 = conosco l'attività sono in grado di realizzarla, ho necessità di ricevere collaborazione/aiuto per garantirne la conduzione e la qualità dei risultati

3 = conosco bene l'attività, la svolgo in modo autonomo senza bisogno di ricevere collaborazione/aiuto da parte di qualche altro operatore

Nota

L'autovalutazione dei livelli iniziali di padronanza è finalizzata esclusivamente a facilitare l'assunzione del proprio fabbisogno formativo.

L'IDENTITÀ PROFESSIONALE "IL CENTRO DEL CENTRO"

**Custodire l'identità del sistema e promuovere appartenenza
responsabilità e innovazione**

AREA DELLE CORE-COMPETENCE

**Sviluppare il sistema-servizio rispetto ai bisogni interni ed esterni
Valorizzare le persone interne ed esterne**

AREA DELLE COMPETENZE METODOLOGICHE

Lavorare per progetti	
Lavorare in team e condurre team di lavoro.	
Gestire i conflitti	
La Negoziazione	
La delega	
Analizzare e risolvere problemi	
Pianificare e organizzare	
Valutare	
Contribuire a migliorare la qualità	

AREA DELLE COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

ANALISI DEI BISOGNI DEL TERRITORIO:	
Promuovere e coordinare ricerche qualitative e quantitative sui bisogni attuali ed emergenti	
Rilevare e classificare direttamente i dati sui bisogni del territorio o della rete integrata dei servizi assistenziali	
Mappare / analizzare le risorse sul territorio (servizi, associazioni,...)	

PROGETTAZIONE E PIANIFICAZIONE OFFERTA DEL SERVIZIO:	
Definire gli obiettivi generali e specifici coerenti con i bisogni degli utenti e con la Mission del Servizio	
Predisporre la carta dei servizi del servizio / Unità Organizzativa (U.O.)	
Progettare in équipe i piani di lavoro annuali di servizio / U.O.	
Progettare e pianificare le attività del servizio / (U.O.)	
Progettare i tempi e i criteri di valutazione e monitoraggio del servizio / (U.O.)	
Definire i protocolli d'intesa per la gestione di progetti	

PRESA IN CARICO DELL'UTENTE	
Analizzare i bisogni dell'utente e del suo contesto	
Curare l'accoglienza / l'inserimento in comunità /la struttura /	
Gestire il contratto di presa in carico	
Partecipare alla costruzione del programma di intervento personalizzato (PEI, PAI; ...)	
Verificare, monitorare il programma personalizzato con l'équipe	
Coordinare con Servizi inviati / altri servizi nella gestione del programma personalizzato	
Curare le dimissioni del fruitore	

EROGAZIONE OFFERTA ALL'UTENTE:	
Controllare costantemente lo stato generale di salute e l'adozione di eventuali interventi	
Controllare le situazioni a rischio e adottare i relativi provvedimenti	
Informare/ fornire consulenza a fruitori e famiglie su aspetti giuridici, normativi collegati al servizio	

MONITORAGGIO, VALUTAZIONE	
Rilevare la soddisfazione degli utenti / familiari	
Valutare la qualità (efficienza e efficacia) dei servizi	
Sperimentare e monitorare i servizi e verificare la loro rispondenza a obiettivi previsti e condivisi	
Vigilare i risultati dei servizi di competenza	
Partecipare a commissioni di vigilanza per la definizione di standard delle strutture socio assistenziali	
Partecipare a momenti di confronto e verifica su progetti con organismi politici	

GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	
Analizzare il fabbisogno del personale	
Ricercare e selezionare il personale	
Definire i piani di accoglimento e di inserimento del personale	
Definire il piano di utilizzo del personale e attribuire compiti, responsabilità e deleghe	
Valorizzare i collaboratori e curare la relazione individuale	
Valutare le prestazioni, le competenze ed il potenziale dei collaboratori	
Valutare le prestazioni, le competenze ed il potenziale dei collaboratori Gestire e mediare le dinamiche interne (conflitti, burn out, ..)	
Analizzare il fabbisogno formativo	
Progettare (piano annuale) la formazione e lo sviluppo delle risorse umane	
Controllare e verificare la formazione interna	

ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE INTERNA	
Identificare e promuovere la condivisione della vision e degli obiettivi all'interno del servizio / U.O.	
Pianificare e gestire la comunicazione con i collaboratori	

all'interno del Servizio / U.O.	
fornire consulenza al management su tematiche riguardanti il servizio o l'utenza	
Stendere / verificare le procedure (organizzative, di assistenza,) in gruppo	
Coordinare e supervisionare i servizi interni (farmacia, mensa, manutenzione, logistici, ..)	
Organizzare i servizi per l'esterno (trasporti,...)	
Organizzare e coordinare i Team di lavoro all'interno del Servizio / U.O.	
AMMINISTRAZIONE	
Tenere la documentazione contabile amministrativa del Servizio / U.O.	
Rendicontare le attività svolte (ore, accessi,....)	
Gestire i fornitori	
Gestire i turni di lavoro	
Gestire le ferie e i permessi del personale	
Rilevare e controllare le presenze	
Gestire le relazioni sindacali	

GESTIONE RISORSE ECONOMICHE / FINANZIARIE	
Gestire il budget del servizio / nucleo	
Gestire il budget risorse umane (ore di lavoro)	
Partecipare a riunioni periodiche di valutazione del budget per servizi per il controllo di gestione	
Ricerca fondi e sponsor	
Compilare le schede per l'analisi dei costi	

GESTIONE RISORSE STRUMENTALI	
Gestire / controllare gli strumenti in dotazione al servizio	
Segnalare le esigenze di servizio (di manutenzione, strumenti, ...)	
Partecipare a strategie per l'acquisto di prodotti, mezzi strumentali, servizi	
Gestire i farmaci	

Allegato

CONTROLLO QUALITÀ E SICUREZZA	
Partecipare alla definizione del sistema di qualità del servizio / U.O.	
Partecipare alla certificazione del servizio	
Partecipare alla certificazione del servizio Avviare le procedure per la qualità totale (piani di miglioramento e loro realizzazione)	
Eseguire adempimenti per la Legge 626	
Gestire le emergenze	
Supervisionare il trasporto rifiuti speciali	

DOCUMENTAZIONE	
Redigere relazioni annuali del servizio	
Tenere i registri (presenze utenti, ...)	
Predisporre, aggiornare, archiviare cartelle fruitori	
Gestire il Sistema Informativo del Servizio	
Predisporre e controllare il corretto utilizzo delle schede in uso nel servizio	
Definire le procedure di archiviazione di documentazione attività	
Curare l'aggiornamento continuo su leggi, circolari, ...	

INTEGRAZIONE TERRITORIALE	
Partecipare e coordinare le strutture / servizi che si occupano delle stesse problematiche	
Promuovere iniziative di integrazione con realtà locali e famiglie	
Promuovere e coordinare gruppi di volontariato	
Promuovere l'inserimento di volontari del Servizio Civile nazionale	
Integrare il volontariato nell'attività del servizio / nucleo	
Stipulare accordi per accettare tirocinanti	

PROMOZIONE E COMUNICAZIONE ESTERNA	
Curare / supervisionare le attività promozionali del servizio	
Presentare la carta dei Servizi ai fruitori	

Allegato