

## Una ricerca intervento e un progetto di trasformazione organizzativa <sup>1</sup>



### **Anno 2018**

*Si puo' raccontare in molti modi il "mestiere" di chi progetta e poi realizza un intervento di formazione: le fonti documentali sono il progetto stesso, eventuali contributi teorici, schede operative, la narrazione del gruppo o di alcuni o del formatore.*

*Oggi, ascoltando operatori diversi di storie organizzative apparentemente lontanissime ma poi legate da un filo sottile, ho ritrovato il filo rosso comune della trasformazione organizzativa, di cio' che accade e sembra ingovernabile mentre è dicibile e pensabile, situazioni in cui la formazione diventa almeno per un po' uno strumento per capire, accompagnare e orientarsi al cambiamento in corso o in arrivo.*

*Già ritrovare e riordinare i diversi documenti di quell'anno, è stato una scoperta: ricordavo persone e luoghi, vivacità e tensioni, non ricordavo invece la ricchezza dei lavori fatti in gruppo, qui resi anonimi e fondamentali per comprendere la fatica di cambiare e "stare" dentro un'organizzazione, tra continuità da garantire e innovazioni da scegliere.*

### **Circa 10 anni fa**

Si trattava di piccoli comuni dispersi in un territorio abbastanza vasto e diversificato, servizi ed operatori centrali e decentrati, coordinati e collegati in un Consorzio sovrazonale (analogo ad una Fondazione o un Ambito, nomi diversi per una struttura organizzativa articolata tra territorio e centro, o tra servizi di base e di secondo o terzo livello...)

I primi contatti da esplorare, con una richiesta di supervisione molto generica e poco chiara (quale supervisione? a chi? Chiesta da chi? Per cosa? Supervisione organizzativa o del personale?? Ecc.ecc le molte domande di quando si inizia un itinerario di reciproca conoscenza in vista di un potenziale contratto)

Una riunione preliminare consente di ragionare insieme sulla domanda di intervento: responsabili, operatori, formatrice intorno ad un tavolo a capire "lo stato delle cose" e le motivazioni così' da esplorare insieme la domanda e dare un senso condiviso ad un eventuale intervento.

### **Le tracce documentali.**

*La prima ipotesi di lavoro, cui sono seguite alcune messe a punto organizzative, di contrattazione, il calendario: ma questa **prima comunicazione scritta** orienta già il progetto d'insieme.*

“ L'incontro del...con la responsabile.. e alcuni operatori del Servizio, ha consentito di raccogliere alcuni dati di avvio e di esplorare ad un primo livello temi nodali del Servizio nel Consorzio anche alla luce della richiesta iniziale di un intervento di supervisione.

**Temi rilevati** nel corso della riunione:

- vision e mission del Servizio nel confronto istituzionale tra Consorzio e Comuni
- scelta tecnica del Consorzio di "sportelli" territoriali per la prima accoglienza e per il lavoro in rete con i diversi Comuni con allocazione in sedi comunali di personale AS
- sedi comunali poco adeguate e richieste d'intervento improprie che segnalano difficoltà di attribuzione di compiti e comunicazione.
- fatica di comunicazione e "promozione" o valorizzazione del Consorzio e del Servizio Sociale in particolare.

---

<sup>1</sup> Per orientarsi sui diversi tempi del testo scritto...due grafiche diverse



Si rileva anche una particolare **densità** di compiti e funzioni del Servizio Sociale che intrecciano lavoro esterno e interno, diretto e indiretto, a temi impegnativi di progettualità del Consorzio come la formazione, la comunicazione interna e la relazione con e tra Amministratori e personale amministrativo, la comunicazione con i Comuni ecc.

**La proposta di lavoro ed intervento** è orientata alla ricerca in gruppo e di gruppo di indicatori di "buon funzionamento" organizzativo e professionale: la strada di ricerca che sembra possibile e indicata è la definizione comune e condivisa di coordinate d'intervento organizzativo proprie del Servizio Sociale nel Consorzio.

Si propone quindi un lavoro di esplorazione, **analisi e revisione** dei modi di funzionamento e intervento del Servizio, con l'obiettivo di mettere a punto un quadro di riferimento organizzativo del Servizio e di rilevare eventuali nodi critici.

Questa fase di ricerca è intenzionalmente e concordemente delimitata nel tempo allo scopo di una prima "messa a fuoco" dedicata alla cornice organizzativa considerata come contenitore del lavoro sociale: discussioni, confronti, riflessioni saranno avviate a partire dai dati dell'esperienza di ogni operatore che sarà parte attiva del lavoro di ricerca, del lavoro di gruppo e di eventuali documentazioni.

**I temi privilegiati** saranno:

- I concetti di vision e mission nei Servizi alla persona e nei Comuni.
- l'esperienza di lavoro presso la Sede Centrale, con l'analisi di costanti e variabili nei processi di comunicazione, informazione e decisione
- il lavoro sociale presso i Comuni, con l'analisi di costanti e variabili operative e la proposta di una scheda rilevazione dati da utilizzare nel confronto di gruppo.
- il lavoro sociale "altro": rete, progettazione ecc.
- gli snodi critici nella gestione del Servizio

**Destinatari:**

Gli operatori del Servizio Sociale professionale che sono impegnati nelle attività e interventi del Servizio: si ritiene utile che il numero complessivo non superi le 15 unità e che ogni operatore garantisca la sua presenza continuativa

Dopo ogni giornata di lavoro è prevista la stesura e revisione da parte della formatrice dei documenti prodotti in gruppo e piccolo gruppo, che verranno rivisti via via con i partecipanti.

A conclusione del lavoro, sarà presentato a tutti un report di note, riflessioni conclusive ed eventuali indicazioni a cura della referente di progetto.

***Le parole del gruppo, dei gruppi e della formatrice.***

**" Prima giornata**

**Parole chiave nel lavoro di gruppo:**

- diversità di linee e staff nell'organigramma
- "sociale" come spazio comune di intervento e lavoro
- operatore "unico": polivalenza e specializzazione come nodo critico
- operatori territoriali e centrali: il "noi" nodo critico dell'esperienza

ombretta.okely@alice.it

- nella propria organizzazione: turnover, molti servizi e progetti che si sovrappongono
- dinamica complessa tra Comuni e Consorzio
- gli altri : Asl, tavoli zona, il lavoro di coordinamento, rete, indiretto...



### **Temi trasversali: appunti iniziali.**

- dati storici di Comuni ognuno individuato a sé, senza collegamenti/coordinamenti tra loro, con procedure e regolamenti disomogenei /non sintonizzati o concordati (nodo critico e assunto di base è l' "appartenenza" al proprio Comune )
- dato storico/strutturale: i Comuni sono realtà istituzionali "antiche", il Consorzio è una nuova realtà organizzativa, è "sovracomunale", propone un diverso funzionamento.
- la mission del Consorzio e le trasformazioni organizzative interne sono area critica anche in vista di un' articolazione organizzativa diversa .
- numerosi gli impegni progettuali ed operativi, con segnali di precarietà e rischio di frammentazione o di progetti che non diventano un servizio.
- le comunicazioni interne, formali e informali, sono definite "difficili" o confuse
- gli accumuli di incarichi segnalano "aggiustamenti " organizzativi piu' che obiettivi
- rischiosa e forse problematica nel tempo la collocazione delle AA.SS. nei Comuni per l'intervento territoriale: domande aperte su appartenenza organizzativa e di servizio, come sul "proprio" spazio di lavoro.

### **Seconda giornata**

#### **Parole chiave nel lavoro di gruppo:**

- riunione informativa e organizzativa di servizio e comunicazioni di responsabile su :
  - storia ed evoluzione Consorzio
  - revisione interna settori intervento
  - nuove scelte organizzative ed articolazione di funzioni
  - definizione due nuove posizioni organizzative
- trasformazioni in corso e il significato organizzativo del passaggio da una piccola ad una grande organizzazione di servizi.

#### **Nel lavoro di gruppo:**

- distinzione tra interventi territoriali e interventi centrali sovracomunali
  - interventi territoriali per:
    - servizio sociale territoriale presso i Comuni
    - nodo critico: operatore tecnico unico ?
  - interventi sovracomunali del Consorzio:
    - 1) • centro famiglia
    - tutela < educativa territoriale
    - adozione



- servizio educativo(progetti)
- 2) disabilità : strutture, progetti, persone
- 3) anziani : residenzialità
- 4) adulti
  - nodo critico: operatore d'area ?

#### **Dall'esercitazione e la raccolta dati attività** : appunti di sintesi

- interventi territoriali del Servizio Sociale professionale analoghi nei diversi Comuni
  - funzioni di segretariato sociale e prima accoglienza domanda sociale
  - interventi di seconda accoglienza con valutazione, progetto ed intervento
  - back office sociale...relazione operativa con sede
  - lavoro di rete con altri servizi o istituzioni
- nodo problematico: la logistica in alcune sedi territoriali e la logistica operativa in sede centrale( "ospiti "di passaggio)
- le comunicazioni territorio/sede Consorzio ?
- interventi sovra comunali del Consorzio:
  - diversificati per aree d'intervento e oggetto di lavoro
  - un' area a prevalenza di funzioni coordinamento ( strutture anziani)
  - area minori ed handicap accorpate operativamente (?)
  - indagini nel penale minorile accorpate a funzioni di back office del servizio
  - area minori e famiglie diversificata per funzioni : nodo critico i collegamenti interni

#### **Parole chiave nel lavoro di gruppo:**

- Organigramma e funzionigramma nel Consorzio
- Separazione netta tra tecnici e amministrativi
- Le nuove Posizioni organizzative: in cerca di definizioni ...
- Lavori in corso :
  - rilevazione e prima analisi di nuovi eventi interni all'organizzazione
- fatti e indizi organizzativi sul cambiamento in corso
  - posta ( comunicazione scritta, formale, a voce..)
  - "convalida"
  - firma di atti
  - cellulare di servizio ( funzione di interfaccia operativa)
    - risparmio
  - funzioni assegnate

#### **Criticità di sistema:**

- interne per scissione tra area amministrativa e sociale
- esterne tra Consorzio e Comuni: snodo il servizio territoriale

#### **Criticità metodologiche e professionali:**

- Prima accoglienza : funzione tecnica basata sul segretariato sociale nel territorio
- Seconda accoglienza : sovra zonale ??? Tema aperto e confusione ??



- aree funzionali? (territorio, centro famiglia+adozioni+tutela, H, indagini penali, anziani,sovrà zonale educativa)
- aree di funzioni P.O. come spazio riorganizzativo??

### Terza giornata

#### Parole chiave nel lavoro di gruppo:

- P.O. in fase di organizzazione: necessaria costruzione set specifico
  - riorganizzazione e periodo di transizione ?
- regolamenti interni scritti: poche cose e chiare
  - posta interna ed esterna
  - in costruzione cornice di riferimento per il personale
  - comunicazioni interne e riunioni a tema o area, con ordine del giorno e presenza
  - gruppi di lavoro stabili e continuativi
  - èquipe mobili su tema o casistica?

#### Nodi metodologici:

- distinzione di accessi e funzioni tra prima e seconda accoglienza, tra territoriale e sovra zonale
  - il segretariato sociale: definizioni e nodi critici per allocazione risorse umane
  - orientamento tecnico di servizio ?
  - valutazione..
- assistenza domiciliare ?
- aree specifiche d'intervento? come ? accoglienza e segretariato d'area?
  - check in ad accesso in aree tematiche? o sul territorio?
  - invio interno ed esterno: come?
- minori e famiglia: come mettere insieme persone, compiti e funzioni?
- funzionigramma d'area?
- spazio in Consorzio per educativa territoriale

### Quarta giornata

#### Parole chiave nel lavoro di gruppo:

- le funzioni nel territorio
- le funzioni sovra zonali
- distinguere tra ipotesi organizzative e ipotesi piu' operative e nominative

Lavoro per piccoli gruppi di "appartenenza" territoriale o centrale:

- **funzioni territoriali** : emerge un'ipotesi organizzativa praticabile con
  - suddivisione personale su due comuni
  - Segretariato Sociale, Counseling sociale, Interfaccia con i Comuni



Lavoro in rete, Presa in carico e progettazione Area Adulti

- Passaggio casi ad Area Specifica e tempo dedicato

N.B. Funzione di Servizio Sociale professionale territoriale

- **funzioni centrali:** da distinguere per aree tematiche e da articolare operativamente
- nodi critici:
  - il personale da assegnare ad ogni area prevista
  - personale abituato a svolgere contemporaneamente funzioni molto diverse con una frammentazione operativa
  - tempi da precisare e definire per ogni area di lavoro prevista
  - aree tematiche relative a casistica da ripensare in senso organizzativo e sulla base di invii strutturati dal territorio e con set definito
  - minori e famiglie: da costruire come servizio integrato al suo interno con operatori stabili e un intervento pensato per funzioni (invece che per tipo o categoria di problemi)

N.B. Nel sovra zonale e centrale si collocano

- gli interventi "misti":
  - back office del servizio territoriale
  - back office socio/amministrativo, incluse le "consegne" rispetto alla casistica
- gli interventi complessi relativi alla domanda sociale e alla casistica:
  - per ognuna delle aree tematiche previste, gli interventi di presa in carico di lungo periodo o relativi alla Magistratura.
- funzioni "trasversali" d'intervento, come la vigilanza o la formazione, con set da definire

## Quinta giornata

### Parole chiave nel lavoro di gruppo.

- ipotesi organizzative sono praticabili anche dal punto di vista di allocazione delle risorse umane : ideata mappa nuova ipotesi operativa con distinzione di funzioni del personale
- modalità organizzative che prevedono un'accoglienza diversificata tra territorio/Comuni e aree sovra zonali per prese in carico complesse e di lungo periodo.
- scheda segnalazione e procedure segnalazione tra territorio ed aree specifiche di riferimento da sperimentare ed avviare
- il territorio, con il servizio sociale professionale, accoglie la popolazione dal punto di vista tecnico, mentre le aree sovra zonali prendono in carico e accompagnano le situazioni complesse e di lungo periodo.

### Nodi critici possibili:

- passaggio di casi , da monitorare con riunioni periodiche strutturate e su segnalazione
- continuità assistenziale, da pensare e garantire anche con strategie relative al set (incontri presso i Comuni..)
- consulenza, collaborazioni tra livello territoriale e sovra zonale: garantite da comunicazioni strutturate e trasparenti, da riunioni definite per area e accessibili da tutto il personale interessato



- co/progettazioni di territorio e d'area, costruite sullo scambio e condivisione d'informazioni e valutazioni d'interesse sociale
- assegnazione e **titolarità** dei casi: va indicata dall'Ente Consorzio la modalità organizzativa prevista , con la scelta di criteri orientativi ("prevalenza" area di fragilità sociale, segnalazioni ad Autorità Giudiziaria...)

#### **Indicazioni dal lavoro dei sottogruppi:**

- segnalazioni improprie e non pertinenti da parte dei singoli Comuni
    - necessità di interventi ed attività di informazione, preparazione, sensibilizzazione a livelli diversi per far conoscere attività Consorzio
    - informazioni e formazione rivolta a politici, amministratori, amministrativi
  - organizzazione interna dell'area H con distinzione di funzioni tra front office e back office dell'area; necessità formative specifiche del personale assegnato
  - iniziale organizzazione di funzioni e campo d' intervento per area minori e famiglia; valutate procedure interne per segnalazioni e funzioni operative.
- Il gruppo di lavoro comincia ora a costruire i contenuti dell'area e a confrontare metodo e linguaggio, ma sono già state definite le "competenze" e i riferimenti di territorio e per i territori(quale operatore per quali comuni)
- area Anziani da meglio verificare ."

#### ***I miei appunti di lavoro, il dietro le quinte...***

" Dopo le prime giornate:

- funzioni operative e percorsi d'accoglienza ed intervento presentano sovrapposizioni
- comunicazioni interne , di servizio, professionali, del servizio carenti o assenti
- riferimenti incerti e poco precisi
- tra stagnazione e liquidità per eccesso sperimentazione
- progetti che non diventano servizi, si modificano strada facendo per effetto dei finanziamenti
- riunioni che mancano e NON sono oliatura del sistema.
- personale territoriale a caccia di spazi e di interfaccia con la sede centrale (si sentono decentrati ed abbandonati)
- personale centrale immerso nella confusione organizzativa e nel disordine da accumulo funzioni.
- back office sociale ?? dalla sedi decentrate e nella sede centrale.. chi fa cosa??
- scissione tra fatti amministrativi e fatti sociali: separati in casa e conflittuali
- collegamento con area amministrativa gestionale probabilmente conflittuale ed operativamente forse impossibile da gestire nella vita quotidiana di operatori.
- due ipotesi organizzative concomitanti e confliggenti, con due modelli tra loro non omogenei o coordinati(operatore di territorio e comune unico per tutto, operatori centrali su piu' cose ma d'area): da distinguere allora chi responsabile di cosa al centro con organigramma chiaro di riferimento interno e itinerari precisati e condivisi
- Organigramma poco chiaro per aree di responsabilità e aree di comunicazione "dovuta"
- P.O.posizioni stabili ma incerte..provvisorie e temporanee(di scopo)..



- stato di precarietà strutturale (cambio Presidente e forse Direttore?)
- cambiamento come post it o appunti provvisori e spesso in corso d'opera

Dopo terza giornata.

- riorganizzazione?? chi e come

Si lavora quasi ad accompagnare un cambiamento che è in corso ma non è stato dichiarato e condiviso : percorso di ricerca ed audit effettuato con trasformazioni in corso e obiettivi ed esiti ancora incerti a livello professionale e individuale, di gruppo e di piccolo gruppo.

Il servizio sembra contemporaneamente uno spazio di stagnazione/immobilismo e di liquidità, cioè la liquidità (transitorietà, sperimentazione ecc.) è diventata una regola di base.

- ri/organizzazioni : si parte da persone e non da struttura pensata come insieme ? O una cosa e l'altra sono e sarebbero da mettere insieme?

- a proposito di riorganizzazioni e fusioni organizzative si comunica sempre troppo poco: Si usa l'alibi della riservatezza con il risultato e il rischio di malintesi e disordine relazionale. L'assenza o l'asfitticità della comunicazione interna produce gravi danni, demotivazione, disorientamento, calo di produttività. Necessario informare tutti il più possibile, con newsletter, intranet, riunioni stabili e strutturate.<sup>2</sup>

N.B. "fatti organizzativi" connessi a fatti affettivi in un'area che è anche d'impronta simbolica e relazionale<sup>3</sup>.

*Ed in fase conclusiva gli assistenti sociali preparano e propongono una riorganizzazione del lavoro, dei tempi, degli spazi tra territori e centro... che viene presentata , confrontata e discussa nel corso dell'ultima riunione insieme tra operatori e responsabili. In quella sede a tutti viene consegnato il report conclusivo, quasi un itinerario possibile perché cocostruito in vari modi.*

#### **"Report conclusivo.**

**La proposta di lavoro ed intervento** era orientata alla ricerca in gruppo e di gruppo di criteri ed indicatori di "buon funzionamento" organizzativo e professionale : la strada di ricerca che sembrava possibile e indicata era la definizione comune e condivisa di coordinate d'intervento e progettualità per il Servizio Sociale nel Consorzio.

Il lavoro di esplorazione, analisi e revisione dei modi di funzionamento operativo del Servizio complessivo costituito dal Consorzio è stato realizzato nel corso del..., con l'obiettivo di una prima "messa a fuoco" della cornice organizzativa che struttura gli interventi professionali e l'esperienza operativa e gestionale del Consorzio.

Va segnalato che gli operatori hanno partecipato e contribuito al lavoro con grande attenzione e coinvolgimento, con la capacità davvero competente di lavorare sullo "stato delle cose" e in contemporanea sullo sviluppo e la possibilità di un cambiamento.

Un dato davvero rilevante del lavoro di ricerca , oltre alla partecipazione attiva e alla condivisione sui contenuti emergenti dal lavoro del gruppo di operatori, è relativo al contemporaneo processo di

<sup>2</sup> Oggi la comunicazione interna è molto cambiata, grazie al web, ma spesso non si è semplificata

<sup>3</sup> Vedi i testi preziosi di W Bion e di E. Jacques



trasformazione organizzativa avviato dal Consorzio, che ha in qualche fase di lavoro sovrapposto e sovraesposto il percorso previsto.

Da un lato, molte cose in contemporanea, tutte orientate alla revisione organizzativa, dall'altro un percorso di ricerca in gruppo che ha dovuto confrontarsi con le molte variabili interne ed esterne di una trasformazione istituzionale "in corso d'opera", a volte comunicata in contemporanea o vicino allo spazio/tempo della ricerca formativa.

Una difficoltà, da un lato, un vantaggio, dall'altro, nel poter osservare, discutere, ragionare, "pensare" i cambiamenti mentre avvenivano, le modifiche mentre si avviavano: la fatica che, insieme al piacere della partecipazione, ha accompagnato tutto il lavoro di ricerca, va forse collocata in questo particolare momento di **turbolenza organizzativa**, che ha coinvolto tutti gli operatori e il Servizio come sistema alla ricerca di nuove modalità operative .

**Il percorso** previsto è stato comunque rispettato, e sono stati via via al centro delle giornate di formazione e ricerca i temi che erano stati inizialmente individuati e progettati.

Di ogni giornata , vedi **pagine di sintesi in allegato**, sono state successivamente sintetizzate le parole chiave, i contenuti principali, i nodi critici: una lettura in sequenza consente di rilevare la ricchezza dei contenuti trattati, come il progressivo sviluppo di una modalità di pensiero comune sulle criticità strutturali ed operative come sulle strategie di confronto e azione legate all'operatività.

Lungo il lavoro, è stato necessario ed utile individuare prima le ipotesi organizzative, poi le ipotesi relative alle risorse umane disponibili: di fatto si è lavorato prima per grandi gruppi (territorio e "sovra zonale"), poi per aree di riferimento tematico(Handicap, minori e famiglia, anziani), costruendo gradualmente ipotesi praticabili dal punto di vista organizzativo e condivise dal punto di vista relazionale e di comunicazione interna.

### **Le variabili strutturali.**

Il dato di partenza per un'analisi dello "stato delle cose" è storico e strutturale: i Comuni sono realtà istituzionali "antiche", con una propria storia di autonomia di indirizzo e gestione e con rapporti privilegiati con la propria cittadinanza, che si definiscono nel legame di appartenenza reciproca ad un territorio comunale.

Il Consorzio è una " nuova" realtà organizzativa, è sovracomunale e propone un diverso modello istituzionale, un funzionamento e dei modelli di lavoro legati all'appartenenza ma soprattutto alla specificità tecnica dell'intervento sociale.

Il confronto tra queste due diversità, storiche, di modello culturale, di riferimenti e modelli organizzativi, attraverso in molti modi il funzionamento quotidiano del Servizio Sociale e del Consorzio, che appare spesso impegnato a rispondere comunque a richieste o rilievi critici provenienti dei Comuni.

Va rilevato come necessario un lavoro di promozione, sensibilizzazione, di "marketing" di scopo sociale nei confronti di politici, amministratori, funzionari amministrativi: è un'attività sicuramente già avviata che va ripensata, scelta in modo strategico, incrementata, attraverso presentazioni, conferenze di servizio, incontri di sensibilizzazione.

Vi sono temi importanti dell'intervento dei Comuni con le fragilità sociali che potranno meglio utilizzare la risorsa Consorzio se il Consorzio stesso acquista visibilità e rilevanza per il contenuto tecnico, basti pensare ai regolamenti comunali relativi all'intervento economico, diversi nei diversi Comuni e da ripensare in modo integrato e coordinato.

Il valore e il senso di un Consorzio, come di ogni Servizio alla persona, è nella competenza e preparazione tecnica specifica, relativa ai fenomeni sociali di fragilità e disagio, che possono essere accolti e pensati anche attraverso progetti complessi di coordinamento, regia e governo tecnico relativi agli interventi d'area sociale, di cui il Consorzio è esperto e specialista.

Questo dato , strutturale e poco modificabile, diventa di fatto un'area critica nella vita quotidiana degli operatori e del Consorzio: le segnalazioni improprie, ad esempio, nascono anche da una sorta di pre/giudizio o di stereotipia relativa alle proposte, possibilità, azioni e risorse disponibili da un punto di vista tecnico e a quelle pertinenti alla struttura.

## Le variabili organizzative.

Nel rimandare alle pagine di sintesi scritte durante il percorso di revisione organizzativa, che ben descrivono i diversi passaggi di raccolta dati e di riflessione, si rilevano alcuni dati di partenza, presenti **all'inizio** della ricerca e del lavoro, che sembrano variabili rilevanti della cultura e consuetudine organizzativa, con una "logica" organizzativa di tipo emergenziale determinata anche da complessi processi e dinamiche di finanziamento, da delibere regionali, accordi e vincoli interistituzionali.

L'ampliamento di progetti e funzioni operative, la ricerca di finanziamenti necessari alla vita organizzativa e l'attuazione obbligata di mandati istituzionali hanno indotto una sovrapposizione e sovraesposizione di funzioni, una sorta di "liquidità" e di confusione organizzativa, in cui si lavorava per assunti di base incerti, per sperimentazioni, per tempi transitori, per temi individuati provvisoriamente ma poco definiti in senso organizzativo: "tante cose tutte insieme".

Commentato [o1]:

### Il servizio.

- "i cambiamenti come post.it": provvisori, temporanei, incerti...
- progetti che non diventano servizi, si modificano strada facendo per effetto di finanziamenti del momento
- funzioni operative e percorsi d'accoglienza ed intervento spesso sovrapposte, con molti momenti d'accesso dell'utenza poco coordinati tra loro e poco pensati come un insieme relativo al servizio nelle sue fasi d'accoglienza e nelle sue procedure interne.<sup>4</sup>
- per alcuni temi percorsi paralleli e "aggiustamenti" individuali (sportello donna, tutela minori, adozioni)

### Il personale

- personale territoriale a volte in cerca di spazi e di interfaccia operativa con la sede centrale
- personale centrale immerso nella confusione organizzativa e con accumulo improprio di funzioni.
- "accumulo" di funzioni anche molto diverse, su argomenti ed aree in quel momento scoperte di personale dedicato
- personale abituato a svolgere contemporaneamente funzioni molto diverse e su temi disparati con dispersione per la frammentazione di funzioni, senza una strategia di prevalenza di lavoro
- modello organizzativo con operatore unico di territorio, che interviene su tutta la domanda sociale, mentre gli operatori centrali sono spesso collocati, e dispersi, su più tematiche.

### La comunicazione interna.

- riferimenti interni incerti e poco precisi, poche riunioni informative e di servizio
- collegamento con area amministrativa gestionale difficile ed operativamente da gestire nella vita quotidiana degli operatori con una scissione tra fatti /interventi amministrativi e sociali
- organigramma poco chiaro per aree di responsabilità e aree di comunicazione "dovuta" e poi realizzata

### Il percorso di ricerca/intervento successivo.

Dopo la prima rilevazione di dati, la rilettura organizzativa e tecnico/professionale è stata realizzata alla luce dei cambiamenti annunciati dalla Responsabile in una comunicazione al gruppo avvenuta in seconda giornata e poi sviluppata dai responsabili delle due nuove Posizioni Organizzative.

Di fatto la riorganizzazione è iniziata come cambiamento organizzativo e di organigramma interno a fronte della costituzione di una nuova funzione intermedia, la P.O., e della scelta istituzionale di due operatori per ognuna delle aree di riferimento centrale (strutture e territorio).

<sup>4</sup> Si rimanda al documento "esempio di funzionigramma" reperibile in questo sito

Va rilevato che la funzione di P.O. è, in questa vicenda organizzativa, fiduciaria, in tal senso strutturalmente temporanea e legata a scopi ed obiettivi, mentre nomine stabilizzate, effettuate per concorso e concertazione, sono diversamente incardinate nel sistema organizzativo e nell'organigramma generale.

Il percorso di ricerca si è articolato sulle trasformazioni "in corso d'opera" quasi ad accompagnare un cambiamento necessario e la formazione di ipotesi che avessero senso a livello di servizio e professionale, come di gruppo e di piccolo gruppo.

Il complesso e faticoso lavoro di ripensare l'organizzazione interna, di ragionare per funzioni e in riferimento alle modalità di accoglienza e alle specificità dei percorsi di aiuto, ha gradualmente messo a fuoco criteri ed indicatori generali per ogni ipotesi organizzativa.

#### **Il Servizio: alcune indicazioni**

- il progetto di servizio va pensato per funzioni oltre che per organigramma
- comunicazioni interne trasparenti e regolate con continuità e tramite riunioni periodiche
- necessità di distinzione delle funzioni tra accoglienza territoriale ed accoglienza e intervento sovra zonale, dedicato alla complessità di situazioni sociali di rilevante fragilità
- ideazione e costruzione di aree sovra zonali per interventi specifici e complessi relativi alla casistica afferente al servizio del Consorzio; organizzazione interna delle aree tematiche specifiche da realizzare in base a risorse disponibili e costituzione del gruppo di lavoro
- accoglienza territoriale e segretariato sociale professionale con un metodo ed orientamento tecnico comune, compresa documentazione definita ed omogenea di raccolta dati e segnalazioni

#### **Il personale: indicazioni generali**

- definizione di aree di lavoro e di riferimento, con tempi definiti e linee di informazione e comunicazione chiare e improntate a circolarità e scambio
- stabilità di assegnazione operativa
- vanno **evitati i cumuli di funzioni**, come il lavoro contemporaneo e per la stessa persona su fronti e fenomeni molto diversi (ad esempio anziani e minori..) che producono quasi naturalmente confusione e frammentazione.
- è nodo critico, nel gruppo, nel piccolo gruppo, nelle persone, il tema della comunicazione organizzativa ma, soprattutto, il tema della gestione di comunicazioni ed interazioni di senso e valore relazionale ed emotivo: l'area "emotiva", molto presente nelle reciproche comunicazioni verbali, è segno di vitalità come di disagio, e appare come segnale forte di una domanda di sostegno formativo non episodico, che consenta, almeno in parte, di pensare le "emozioni" presenti nel lavoro e nelle relazioni di lavoro.

A fronte di questi "assunti di base" organizzativi, il gruppo e i sottogruppi poi formati, sempre accompagnati e facilitati da riferimenti metodologici e teorici, da schede di raccolta dati, da pensieri, confronti e riflessioni, da un lavoro articolato tra piccolo gruppo e gruppo intero, hanno "prodotto" in modo partecipato e consapevole **un'ipotesi organizzativa complessiva** che tiene conto sia della necessità di garantire ai Comuni la continuità operativa necessaria, sia di ampliare e consolidare i gruppi di lavoro sovra zonali dedicati alle situazioni complesse, con **un modello misto di interventi polivalenti di territorio e interventi specialistici sovra zonali e d'area**.

La revisione e messa a punto di spazi, tempi, personale, ha consentito una migliore distinzione tra prima e seconda accoglienza, la strutturazione iniziale di aree di riferimento specifico per la casistica, un orientamento metodologico che ha individuato criteri di massima di orientamento che potrà essere utile a progetti di rete o comunità successivi come ad una rilettura delle tematiche territoriali.

Alcune funzioni ed aree sono in fase di ideazione, costruzione ed assestamento, o da meglio rivedere e valutare: si sono ripensate modalità e procedure utili e funzionali alle buone prassi di

servizio, si sono avviati nuovi piccoli gruppi di lavoro su tema (handicap, minori e famiglie), e, soprattutto, si è condiviso e confrontato il compito generale di un servizio/Consorzio.

Attraverso il lavoro di ricerca, di audit organizzativo e professionale, di messa a fuoco relativa allo "stato delle cose" come alle trasformazioni in corso, si è attivata una modalità molto partecipata e condivisa di innovazione organizzativa, sempre metodologicamente orientata.

Il lavoro è iniziato con fatica e passione e ha avuto risultati ben al di là del progetto e del piano di lavoro previsto: si pensava ad una "fotografia", si è cominciato un viaggio di scoperta e innovazione.

### **Prospettive.**

Il percorso di ricerca e intervento è stato realizzato attraverso un **lavoro sui processi** che attraversano la vita quotidiana del Servizio e attraverso un confronto ravvicinato e produttivo tra gli operatori, vera risorsa interna del Consorzio: i gruppi d'area sono all'inizio del loro lavoro, mentre il gruppo territoriale dovrà confrontarsi con una "promozione" del Consorzio verso i Comuni e, soprattutto, con la ricerca di criteri e coordinate metodologiche e d'intervento in relazione ai fenomeni sociali emergenti dal territorio da individuare come "segnali" di attenzione e snodo di comunicazioni interne e progettualità di sistema .

Si rileva la necessità di sostenere ed accompagnare nel tempo le trasformazioni ancora in corso, per facilitare il confronto interno, la gestione attenta di comunicazioni, la circolarità di informazioni utili ai processi di Servizio.

La gestione organizzativa ed operativa del Servizio, la "tenuta" delle trasformazioni iniziate, gli eventuali assestamenti, potranno essere sostenuti attraverso un monitoraggio da prevedere con verifiche a distanza e percorsi di sostegno nel tempo allo sviluppo dei processi organizzativi e professionali. "

### **Di nuovo oggi, anno 2018.**

*La lettura o rilettura di questi documenti consente di trovare o ritrovare percorsi di lavoro che hanno attraversato itinerari organizzativi e relazionali che sono "ognuno a modo suo" ma anche, contemporaneamente, ognuno parte di un mosaico complesso fatto di ricorrenze, processi simili e diversi, continuità e cambiamenti che fanno parte da sempre del mondo dei servizi e che coinvolgono in modo profondo operatori e vite professionali. Tutti, in qualche momento, si sono trovati ad affrontare domande relative alla propria organizzazione del lavoro, a come vivere o sopravvivere agli infiniti aggiustamenti, accorpamenti, cambiamenti a volte sostanziali a volte solo formali. Speranze, l'ideale di una organizzazione "abbastanza adeguata", il confronto con le variabili complesse di ogni cambiamento sono spesso presenti nella vita organizzativa e professionale.*

*Negli anni Comuni, ASL, Consorzi, Fondazioni, Ospedali ...hanno cambiato nomi, confini, procedure, processi di lavoro, così che organizzazioni apparentemente immobili nel tempo per infinite stratificazioni culturali ed organizzative o burocratiche, fossero in grado di meglio rispondere ai fenomeni sociali emergenti ed alle nuove domande della popolazione.<sup>5</sup>*

*Percorsi difficili, non sempre governati in modo puntuale ed accurato, che a volte si sono poco connessi a persone/operatori: un distacco ben visibile tra disegni organizzativi quasi di architettura istituzionale e il mondo reale e di vita quotidiana di servizi e professioni. La solitudine della trincea, spesso rievocata da tutti gli operatori, la mancanza di comunicazioni o la frammentazione dell'utenza tra mille interventi tra loro poco connessi, sono a volte o spesso il risultato di un distacco, ben confermato dagli operatori stessi che NON si sentono parte in causa dell'organizzazione o di avere voce e parola. Su questo aspetto, riconoscendo questa variabile di appartenenza in organizzazioni comunque complesse e tutt'altro che immobili , resta molto da lavorare e pensare sia per i servizi sia per i diversi operatori.*

<sup>5</sup> Vedi in questo sito l'articolo "La domanda sociale"



ombretta.okely@alice.it