

Aziende al bivio!

L'azienda è vivente, ha organi destinati a singole funzioni che, armonicamente coordinate e svolte, ne assicurano la sopravvivenza e il perfezionamento. Ha una fisionomia, un modo di pensare e un sistema di valori cui uniforma il proprio modo di operare.

L'azienda è la comunità delle persone che la creano.

Ha una storia che ne ha forgiato l'aspetto attuale e su cui fonda il futuro mutevole, discontinuo e non lineare.

Il suo ambiente è in costante e frenetica trasformazione, il clima bruscamente appesantito dalla crisi globale dei mercati.

“Le persone non sono più in grado di capire tali trasformazioni, che superano la capacità di adattamento sia degli individui sia delle organizzazioni stesse” (F. D'Egidio 2004).

Si diffonde la sensazione che la situazione stia sfuggendo di mano e prende corpo la convinzione che per poter sopravvivere bisogna accettare l'ineluttabilità del cambiamento.

Le persone e le comunità resistono e si oppongono non al cambiamento di per sé ma piuttosto al fatto che venga loro imposto. Per loro natura, ricercano stabilità e sicurezza ma, se adeguatamente stimolate, possono accettare un processo di cambiamento che favorisca il loro sviluppo.

Comprendere i processi naturali di cambiamento che hanno luogo in ogni essere vivente permette di progettare, nelle organizzazioni, processi naturali di cambiamento altamente efficaci.



Nel mercato della cura e dell'assistenza ad anziani, minori, disabili ed altre fasce deboli della popolazione un norma introduce una **forte spinta al cambiamento**.

E' stata adottata dalla Giunta regionale la deliberazione 25-12129 del 14 settembre 2009 con la quale viene definito il processo di accreditamento di tutte le strutture residenziali e semi-residenziali che operano nell'area dell'integrazione socio-sanitaria, vale a dire i presidi ospitanti soggetti anziani, disabili, minori ed eroganti prestazioni assistenziali e sanitarie in regime di convenzione con il sistema pubblico e che, quindi, in tale contesto vengono remunerate dal Servizio Sanitario Regionale per le prestazioni a rilievo sanitario.

La DRG 25-12129, impone alle aziende ulteriori e diverse regole.

Impone il passaggio dall'autorizzazione all'accREDITAMENTO.

L'accreditamento è un processo che si esplica con un atto formale attraverso il quale l'ente pubblico (regolatore) autorizza un servizio/struttura a diventare proprio fornitore, ovvero ad erogare servizi che esso stesso può provvedere a finanziare. In quanto processo l'accreditamento può essere inteso come un complesso di attività messe in opera dall'ente regolatore per selezionare un insieme di fornitori in base a criteri di qualità espliciti ed ottenere adeguate garanzie circa la qualità delle prestazioni che essi sono in grado di erogare.

Due DGR risalenti al 2004 avevano regolamentato l'autorizzazione al funzionamento definendo i requisiti funzionali e strutturali.

L'introduzione dell'accreditamento ha lo scopo di promuovere il passaggio da un sistema statico, burocratico, meramente autorizzativo, ad un processo dinamico, in continua evoluzione che per sua stessa natura tende al miglioramento continuo in termini di efficacia e di efficienza.

La Regione, inoltre, introduce ulteriori e più stringenti requisiti che riguardano il modo di organizzare il singolo servizio e la sua operatività così da spingere gli enti gestori (cooperative, associazioni, altro) a garantire gli standard di qualità richiesti.

Imporre che le strutture si accreditino per poter operare in quel dato mercato significa fissare una regola e stabilire a priori delle procedure che promuovano all'interno delle aziende, pubbliche e private, un approccio al lavoro orientato al cliente, alla qualità erogata e percepita, alla soddisfazione di tutti gli stakeholders (interni ed esterni).

L'applicazione della norma pone l'azienda dinanzi ad un bivio:

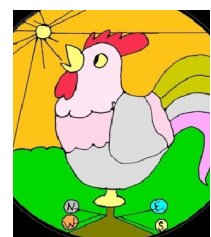
- 1. Adempiere agli atti amministrativi, adeguare formalmente i servizi erogati ai requisiti e agli standard richiesti subendo il processo;**
- 2. Avviare un processo interno di cambiamento e acquisire un approccio al lavoro e all'organizzazione che siano coerenti con i vincoli proposti dall'accreditamento. L'accreditamento rimane un vincolo, ma diviene anche l'occasione e l'opportunità per un miglioramento e verifica continui.**

Entrambe le vie comportano costi aggiuntivi per lo meno in fase iniziale di adeguamento alla norma, ma solamente la seconda consente di tradurli in investimenti con ritorno per l'azienda e le persone che la creano.

Meglio un uovo oggi o la gallina domani?

Questo è il dilemma.

In una situazione già incerta e mutevole, su una strada stretta e a tratti sconnessa, ottenere l'accreditamento oggi cercando di ridurre al minimo gli impatti sui servizi oppure scegliere di investire imboccando la strada, altrettanto stretta, sconnessa e per di più in salita, del cambiamento?



Questo articolo per dire: *Scegliete la gallina!!! ...Vi conviene!!!*

Meglio la gallina!

*"Niente resta com'era [...].
Ma credetemi, nell'intero mondo nulla scompare,
bensì muta, rinnova l'apparenza ..."*

Ovidio, *Le metamorfosi*

"Capire la storia per agire oggi e progettare il futuro" potrebbe essere il motto dell'azienda che sceglie la gallina domani.

L'azienda è, al momento di accreditarsi, il suo passato.

Analizza e descrive:

- x Il progetto del servizio;
- x I progetti educativi individualizzati;
- x La localizzazione;
- x Il coordinamento con gli altri servizi;
- x Lo smaltimento dei rifiuti,
- x I piani di formazione e sviluppo del personale;
- x gli strumenti di rilevazione della qualità percepita;
- x etc...

Ma in quale situazione di business si trova al momento?

Ovvero, ogni azienda (e quindi i progetti, i processi, i prodotti e le unità produttive) transita, ciclicamente, nel corso della propria vita attraverso diverse situazioni di business caratterizzate ciascuna da particolari problemi ed opportunità.

Non si può decidere dove portare un'organizzazione se non si focalizza dov'era prima e come è arrivata al punto in cui si trova ora.

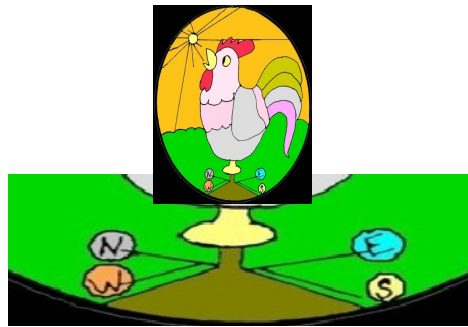
Non si può intraprendere una nuova strada se non si focalizza con precisione il punto di partenza.

Se si vuole adottare o sviluppare l'approccio al servizio introdotto dalla norma è indispensabile definire con chiarezza risorse e vincoli della situazione di business che si sta affrontando!

Ora è evidente che i Servizi privati fino ad oggi hanno nella sostanza lavorato e dato risultati. E' prevedibile che alcuni siano già oggi ben organizzati e altri un po' meno, che per alcuni l'accreditamento comporti una vera e propria "rivoluzione" interna mentre per altri rappresenti un'occasione di formalizzazione di processi e procedure già in essere da tempo.

Per tutti può trattarsi di un'opportunità per sviluppare, migliorare e radicare processi e procedure in essere. Perché quest'operazione possa essere efficace occorre un processo di cambiamento naturale che coinvolga ogni cellula ovvero ogni persona del sistema vivente azienda!

I quattro punti cardinali



In chiave organizzativa e manageriale,

i punti cardine del modello proposto con il processo di accreditamento:

1) La progettazione del risultato

La procedura di accreditamento richiede che venga redatto un dettagliato progetto del servizio e progetti individualizzati di intervento con gli utenti. Entrambi sono già in uso nella quasi totalità delle aziende coinvolte.

Il Progetto del servizio, nella storia di molte aziende, associazioni e cooperative, è stato un evento obbligato: un documento scritto per altri, l'adempimento ad un dovere, la risposta ad una richiesta. Ma oggi (per domani) il progetto è l'occasione per coinvolgere adeguatamente responsabili delle équipes e gli operatori stessi, stimolandoli a descrivere i contenuti del lavoro in modo strutturato.

Il Progetto può così diventare ciò che realmente dev'essere: il riferimento principale, il faro, lo strumento di lavoro elaborato e messo in pratica quotidianamente, lo strumento per un confronto oggettivo all'interno delle équipes.

2) La valutazione della qualità erogata e percepita (soddisfazione)

QUALITÀ EROGATA

Essere bravi esecutori del servizio è la base, è un'ottima base, è ciò che *sappiamo fare da tempo*.

Ma non basta saper fare!

E' necessario saper controllare ciò che si fa, e non si controlla ciò che non si riesce a misurare.

Quindi è necessaria la disponibilità ad un'ottica più adulta del lavoro: Pianificare – Eseguire – Verificare – Correggere.

E' possibile verificare se si costruisce un sistema di monitoraggio che preveda:

- x Obiettivi (quali obiettivi ha il mio servizio);
- x Attività (i compiti utili per realizzare i singoli obiettivi);
- x Indicatori di processo (far emergere che ho effettuato il compito);
- x Risultato atteso (risultati coerenti con gli obiettivi);
- x Risultato effettivo (risultato realmente conseguito, che potrà essere uguale a quello atteso o forse si discosterà da esso).

QUALITÀ PERCEPITA

Rilevare il grado di soddisfazione negli utenti significa sottoporsi alla valutazione del cliente/utente e quindi esporsi a critiche; è sicuramente un rischio, ma è anche fonte di indicazioni preziose per valorizzare il servizio, per migliorare l'approccio all'utente, per continuare ad essere organizzazioni credibili.

3) La formazione e lo sviluppo del personale

Anche la mera esecuzione e il mero esecutore rischiano di diventare mediocri esecutori o addirittura pessimi esecutori.

Le persone sono un patrimonio indispensabile per realizzare le attività. Questo è sempre vero, e lo è a maggior ragione nel caso delle cosiddette professioni di aiuto, in cui alcune persone si rendono disponibili ad aiutarne altre.

Una corretta e responsabile gestione delle risorse umane deve necessariamente prendere in carico questo patrimonio umano soggetto ad usura, fragilità, deterioramento, crisi, stanchezza, demotivazione.

Gestire significa prevenire, monitorare, sostenere, supportare in modo efficace.

Sono quindi almeno 3 le dimensioni della formazione:

- a) Formazione significa in primo luogo presidiare bene il lavoro (spesso la fretta, l'emergenza, la routine portano le organizzazioni a tralasciare aspetti basilari, così può capitare che alcuni lavoratori dipendenti abbiano carenze rispetto alle conoscenze di base del proprio lavoro. In tal caso è vitale stimolare il personale a colmare innanzitutto le conoscenze di base);
- b) Incrementare le competenze tecnico-specialistiche (competenze di settore ma anche competenze di supporto come quelle informatiche, ecc..) affinché la qualità delle prestazioni sia sempre adeguata e affinché le persone continuino a mantenere motivazione al lavoro: è necessario aiutarle a dare un "senso" alla loro attività quotidiana.
- c) Le competenze tecniche non sono sufficienti a lavorare in modo efficace. I bravi tecnici possono/devono completare la loro professionalità acquisendo alcune specifiche dimensioni e capacità manageriali trasversali: consapevolezza in ambito di capacità personali e capacità sociali, lavoro di gruppo, leadership, gestione adeguata del tempo di lavoro, gestione adeguata del cambiamento, auto-motivazione e motivazione del gruppo, tecnica di gestione del progetto, tecniche di problem solving, la gestione efficace delle riunioni.

Questo terzo aspetto è ciò che spesso conferisce alla persona una percezione di maggiore adeguatezza e certezza nei rapporti professionali con gli altri fino a rendere gradevole il lavoro stesso.

4) Il sistema di supervisione del personale

Le prassi consolidate propongono di norma un concetto, valido ed essenziale, di supervisione nell'accezione di *supervisione dei casi* e *supervisione d'equipe*, focalizzate sullo scambio di informazioni tra operatori e sulla dimensione emotiva del lavoro.

Ma se le persone e le professionalità si arricchiscono di competenze trasversali è necessario ipotizzare anche percorsi mirati in cui la supervisione assuma un'accezione di **consulenza**, **sostegno** e **accompagnamento** della persona e/o del piccolo gruppo nella gestione del proprio ruolo e funzione.

[contenuti: promozione, monitoraggio e verifica relativamente a capacità di guida degli altri (leadership), capacità di organizzazione e gestione del tempo di lavoro, capacità di gestione delle priorità, ecc...]

Ottenere e mantenere l'accreditamento per la propria azienda/servizio può rappresentare un'opportunità per dare centralità a questi 4 punti e con essi orientare tutto il proprio operato!

Per ogni azienda ciò comporta l'avvio di un percorso di cambiamento, più o meno generalizzato, più o meno oneroso, più o meno impegnativo, ma sempre efficace a patto che si progetti un processo di cambiamento naturale!

.... e se la vostra fosse poi una gallina dalle uova d'oro?

(Conclusioni)

Accreditamento



- x è un concetto di per sé neutro, tutto il resto dipende dall'energia disponibile: se si arriva stanchi e sfiduciati lo si può demonizzare (segno negativo); con un po' di entusiasmo responsabile lo si può accogliere (segno positivo);
- x pone scadenze temporali che possono "infastidire", ma possono aiutare a mantenere gli impegni assunti;
- x può essere un importante strumento per rendere visibili e misurabili i propri risultati;
- x una volta ottenuto va mantenuto!!!! oltre che mantenuto.

Ci siamo affidati a immagini, a metafore e a un po' di filosofia per evocare riflessioni e prospettive che la fatica e la routine delle organizzazioni impediscono di vedere con chiarezza. Il cambiamento evocato altro non è se non la disponibilità a consolidare una costruzione che spesso esiste già ed è fatta da anni di esperienze, di progetti, di processi e di documenti che attendono di essere capitalizzati, rinnovati e razionalizzati.

Un'onda è un'onda, non è uno tsunami:
puoi rinunciare e farti sommergere o puoi nuotare e cavalcarla.

*Della seguente favola il costrutto
è fatto per coloro
che, per troppo voler, perdono tutto.*

*Aveva un certo tale una Gallina,
che faceva ogni giorno un ovo d'oro.
Credendo che la bestia peregrina
chiudesse in grembo qualche gran tesoro,
l'uccise, e aperto il fianco,
la sua Gallina simile trovò
a tutte l'altre che fan l'ovo bianco,
così il suo danno ei stesso procacciò.*

*Convien questa lezione
a molta gente senza discrezione.
Non son gli esempi rari
di quei che, per la gola dei denari,
della fortuna al gioco
perdono il molto e il poco.*

(Jean de La Fontaine Favole libro V)