



Equità e Sostenibilità®

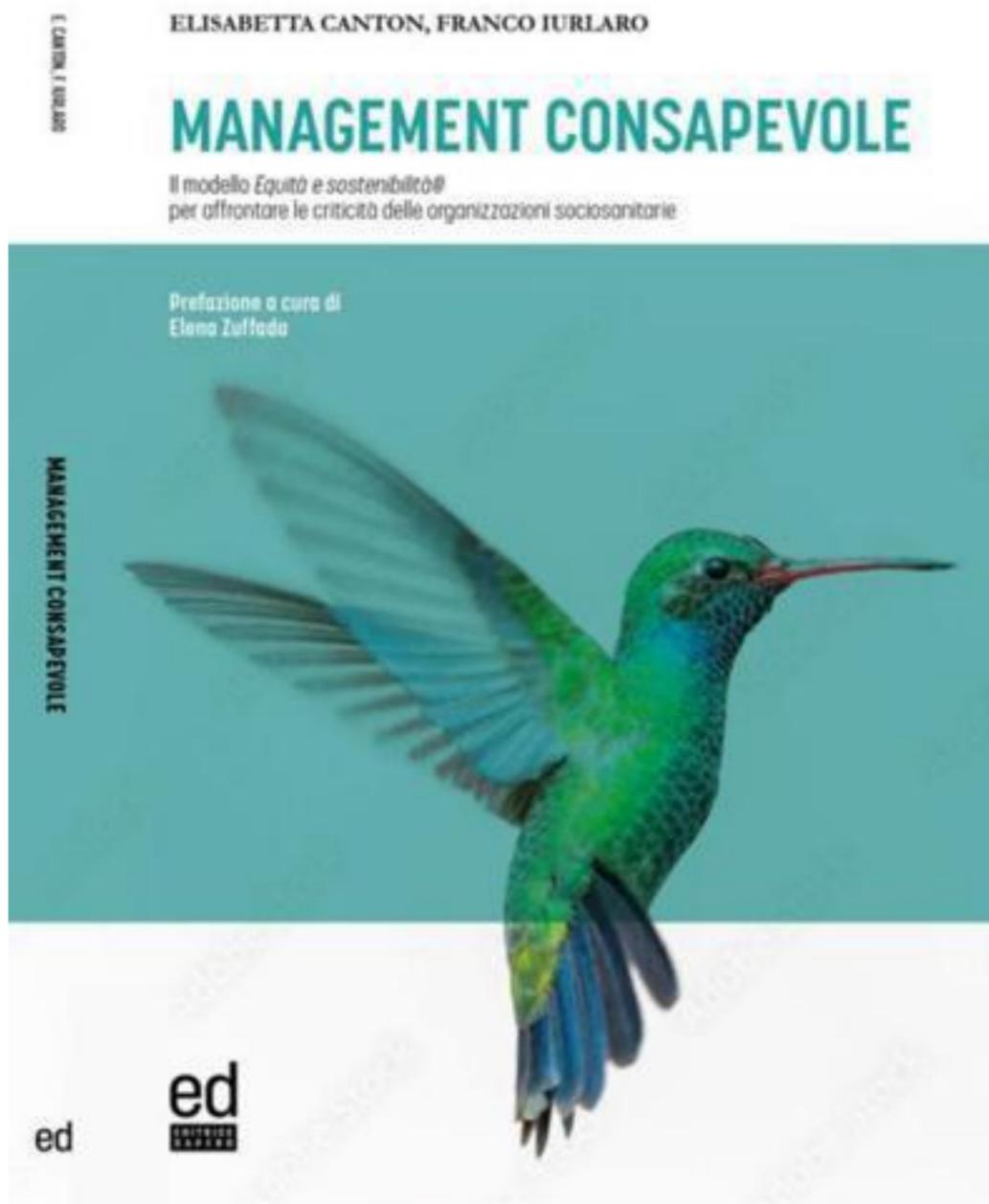
Un percorso di cambiamento per affrontare le criticità delle organizzazioni di cura

Piacenza, 20 aprile 2023

Un'antica favola africana



In questo momento così particolare tutti dovremmo applicare *“la strategia del colibrì”*



Creatività e cambiamento

La creatività è collegare le cose. Capacità di collegare le esperienze vissute e sintetizzarle in nuove proposte. Sperimentando. Con la fiducia che i puntini che ora paiono senza senso possano in qualche modo unirsi nel futuro. Il cambiamento è l'unica costante nella nostra vita. Come viverlo dipende da noi.



Il modello Equità e Sostenibilità® per affrontare le criticità delle organizzazioni socio sanitarie

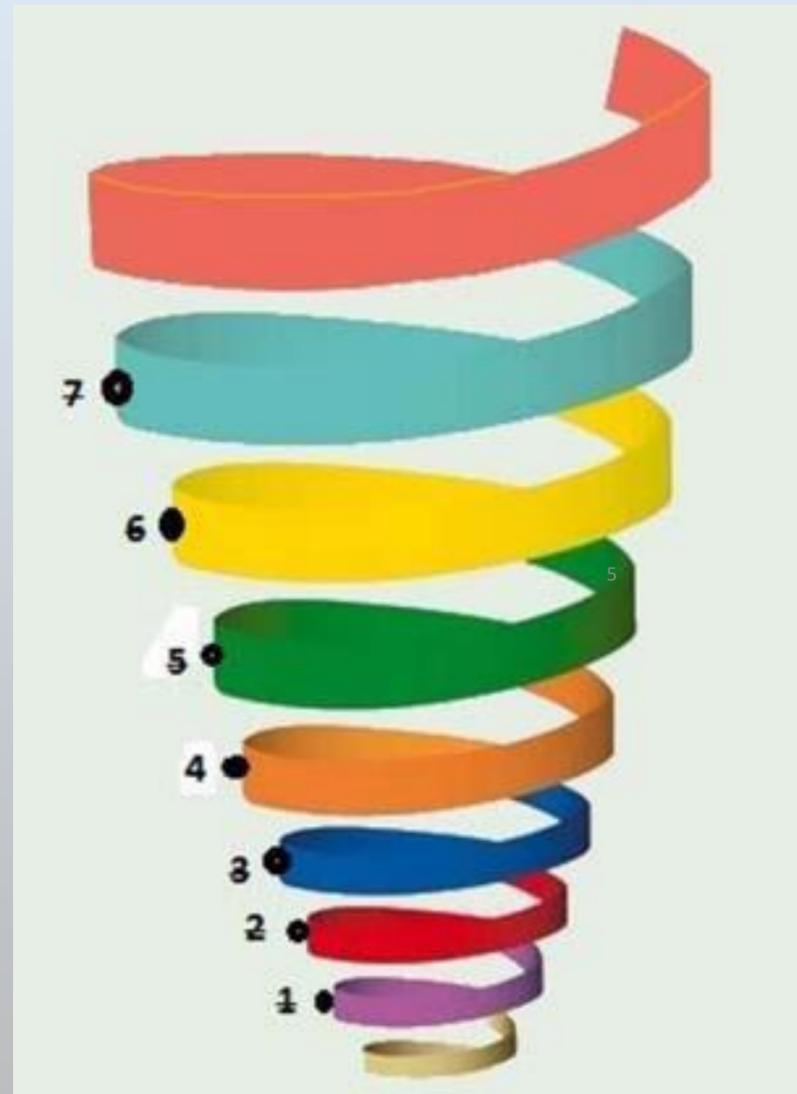
Dott. Franco Iurlaro

Il percorso odierno

1. Alcune parole chiave in ambito socio sanitario
2. Le nostre nuove opportunità; buone prassi per superare la (*le*) crisi
3. Uno sguardo all'organizzazione di appartenenza
4. Una proposta: Il modello Equità e Sostenibilità®
5. I casi dei centri servizi SAN FEDELE e CITTA' DI PROVENZA
6. Conclusioni



1 – Alcune parole chiave *(in ambito socio sanitario)*



ALCUNE PAROLE CHIAVE ... (in ambito socio sanitario)

Appropriatezza

- **Appropriatezza (Zingarelli):** è “appropriato” ciò che risulta adeguato (*ad esempio a una circostanza*), preciso (*ad esempio in risposta a determinati bisogni*), calzante (*soprattutto con riferimento a espressioni verbali o linguistiche*), opportuno (*aggiungendo ai significati precedenti una sfumatura di buon senso o buon gusto*).
- **Appropriatezza (RAND*):** una procedura è appropriata se: il beneficio atteso (*ad es. un aumento della aspettativa di vita, il sollievo dal dolore, la riduzione dell’ansia, il miglioramento della capacità funzionale*) supera le eventuali conseguenze negative (*ad es. mortalità, morbosità, ansia, dolore, tempo lavorativo perso*) con un margine sufficientemente ampio, tale da ritenere che valga la pena effettuarla.
- **Appropriatezza (Ministero della Salute**):** È ormai diffusa la cognizione che l’appropriatezza delle cure può essere misurata e costituire quindi la base per compiere le scelte migliori sia per il singolo paziente sia per la collettività. Tuttavia il ricorso inappropriato ad alcune prestazioni, come l’utilizzo improprio dei ricoveri ospedalieri è ancora molto esteso e ciò, sommato ai differenti livelli di qualità dei servizi sanitari sul territorio nazionale, rappresenta un fattore di criticità da non sottovalutare ai fini della sostenibilità del sistema e della sua equità. Il ruolo dei professionisti che operano sul campo è fondamentale per raggiungere livelli sempre più elevati di appropriatezza clinica ed organizzativa e pertanto va promosso e sviluppato.

* Direzione generale della Programmazione sanitaria del Ministero della salute, 2012

* **RAND Corporation** (*Research And Development*) Istituto di ricerca non profit statunitense, tra i più importanti ‘Think tank’ negli USA

ALCUNE PAROLE CHIAVE ... *(in ambito socio sanitario)*

Bisogno

Un bisogno è la necessità o il desiderio di **colmare uno stato di insoddisfazione**, con mezzi adeguati e appositamente preposti, detti beni o, se in quantità limitata, beni economici.

Il bisogno di salute fa parte della categoria dei cosiddetti bisogni meritori, cioè **bisogni privati soddisfatti dallo Stato perché fondamentali per la collettività e il suo benessere**. Lo Stato interviene a finanziare i beni meritori perché: deve garantire un uguale accesso a tutti i cittadini (*principio di equità*); una popolazione sana garantisce una maggiore produttività; il mercato di questi beni non può funzionare secondo la logica del libero mercato.

La salute è, secondo l'OMS, uno stato di **completo benessere** fisico, psichico e sociale (*e non più dunque la semplice assenza di malattia*). Di conseguenza, l'ambito di erogazione dei servizi sanitari (*e socio sanitari*) pubblici ha subito una dilatazione.

ALCUNE PAROLE CHIAVE ... (in ambito socio sanitario)

Desiderio

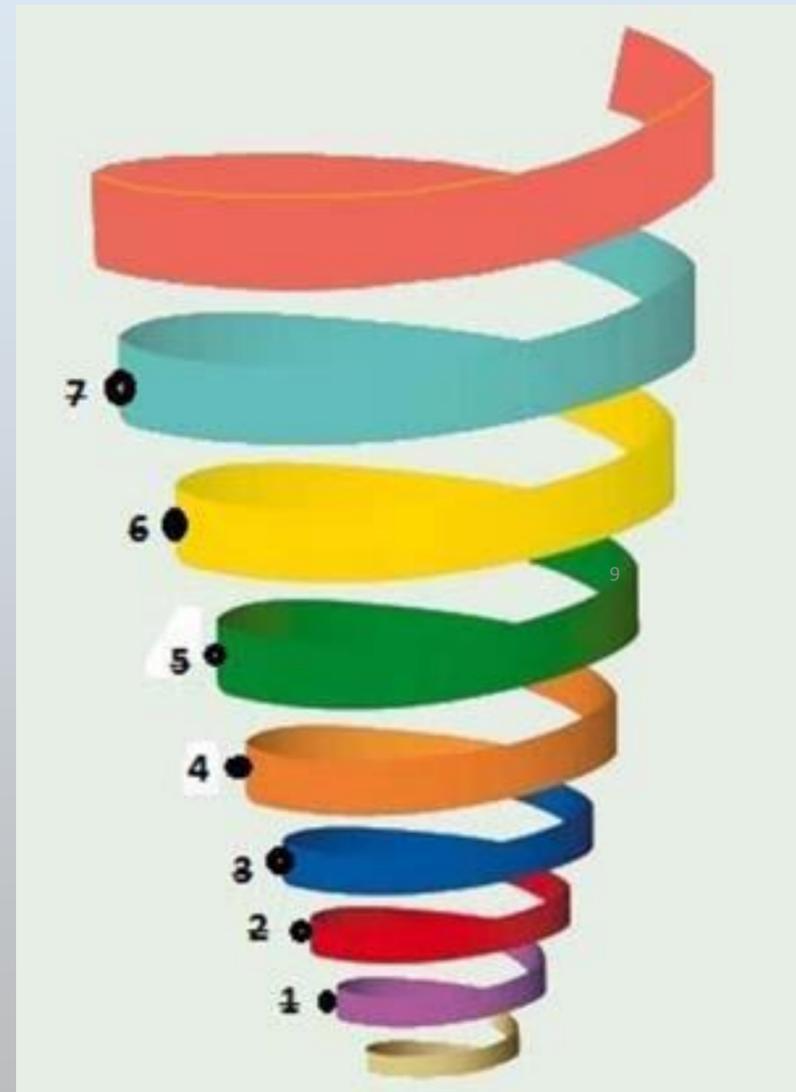
La sostanziale *asimmetria* tra l'esperienza della salute e quella della malattia, riproduce, in fondo, il rapporto asimmetrico tra la felicità e l'infelicità. Da qui il paradosso: la felicità, come la salute, è identificata con la condizione normale dell'essere umano, ma nello stesso tempo sembra manifestarsi solo come *tensione o desiderio* e mai come fatto acquisito e duraturo. Solo la malattia e l'infelicità sembrano avere una consistenza reale, tangibile.*

Il carattere paradossale della salute e della felicità umane deriva dalla posizione peculiare che l'uomo occupa all'interno del regno animale. A differenza degli altri animali, che nascono già adattati al proprio ambiente, l'essere umano non è così rigidamente vincolato ad una nicchia ecologica specifica e deve continuamente adattarsi alle sue condizioni di esistenza. Il carattere "*mancante*" dell'uomo lo costringe a dover continuamente *scegliere* come rispondere agli stimoli, ma soprattutto lo obbliga a **desiderare di essere sempre qualcos'altro e altrove**. Il desiderio dell'uomo, il carattere di insoddisfazione che nasce dal suo essere carente, è qualcosa di originario, necessario e connaturato.**

*Università Piemonte Orientale, Aging Project, 2021

**Arnold Gerle, filosofo e antropologo

2 - Le nostre nuove opportunità: buone prassi per superare la (le) crisi



«QUANDO PERDI, NON PERDERE LA LEZIONE» (DALAI LAMA)



Dopo le pesanti conseguenze - derivanti dalla crisi pandemica - su ogni piano (*individuale ed istituzionale; psicologico e fisico; economico, organizzativo e legale*), il tempo successivo è stato quello della riflessione sul vissuto di quei mesi, da completare gradualmente in un **percorso culturale, formativo** ma anche di **iniziative per il cambiamento** di un sistema che non potrà più essere lo stesso in futuro.

CREATIVITÀ ED INNOVAZIONE VERSO ...

Non solo cambiare le regole del gioco esistenti, ma **originarne di nuove**, migliori e funzionanti, con tutte le incognite del caso.

Creatività e innovazione come momenti appartenenti a diversi livelli logici, rilevanti, differenti e successivi uno all'altro all'interno del processo di sviluppo

Innovazione come **fenomeno economico e sociale**, che coinvolge la collettività, chiede investimenti, infrastrutture, politiche dedicate ...



SMART

Diventare SMART, mettere veramente al centro l'essere umano. Non solo fattori economici e finanziari, procedure e processi. Prendersi come organizzazione la responsabilità di scegliere la risposta da dare ed espandere la sfera di influenza (*come fornitori di servizi*).

TORNARE ALLE RADICI DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

il lavoro produce soddisfazione almeno per tre ragioni:

- A. la opportunità di lavorare insieme ad altri alimentando le relazioni interpersonali e il senso di appartenenza
- B. il riconoscimento dei talenti personali
- C. la gratificazioni per il prodotto-risultato prodotto dall'organizzazione

L'INNOVAZIONE (SOCIO SANITARIA) RIGUARDA

- ❑ «... LO SVILUPPO E L'IMPLEMENTAZIONE DI **NUOVE IDEE** (*PRODOTTI, SERVIZI E MODELLI*) **IN GRADO DI RISPONDERE AI BISOGNI SOCIALI** E DI CREARE **NUOVE RELAZIONI SOCIALI** O COLLABORAZIONI.
- ❑ SI TRATTA DI **NUOVE RISPOSTE** A ISTANZE SOCIALI PARTICOLARMENTE URGENTI IN GRADO DI INFLUENZARE I PROCESSI DI INTERAZIONE SOCIALE.
- ❑ L'INNOVAZIONE SOCIALE HA L'OBIETTIVO DI **ACCRESCERE IL BENESSERE SOCIALE**.
- ❑ LE INNOVAZIONI SOCIALI SONO INNOVAZIONI CHE SONO “*SOCIALI*” SIA NEI FINI CHE NEI MEZZI” (*EUROPEAN COMMISSION, 2013A - P. 6*).

DIFFERENZIAZIONE DEI SERVIZI ?

- ❑ LE RSA DEVONO DIVENTARE **CENTRI SERVIZI**, STRUTTURE AL CENTRO DI UNA RETE CHE SEGUE LA PERSONA FRAGILE E RISPONDA A TUTTI I SUOI BISOGNI.
- ❑ L'OFFERTA DIVENTA DUNQUE PIÙ AMPIA E **SUPERA IL BINOMIO** ASSISTENZA DOMICILIARE-RICOVERO IN STRUTTURA. TRA I DUE POLI VENGONO INFATTI AGGIUNTE ALTRE FORMULE COME IL **CO-HOUSING**, LA **RIABILITAZIONE**, LE **ATTIVITÀ APERTE** AI CITTADINI E TUTTO QUELLO CHE PUÒ CONSENTIRE ALL'RSA DI ADATTARSI MEGLIO AL TERRITORIO NEL QUALE DEVE ESSERE INSERITA.
- ❑ IL SUO RUOLO DIVENTA QUELLO DI **PARTE ATTIVA E CHE PORTA BENEFICIO**, NON «DELL'ULTIMO ANELLO, QUELLO DEBOLE, DI OGNI TIPO DI CATENA, GHETTIZZATE DA UNA POLITICA E UNA SOCIETÀ CHE SONO RIMASTE ANCORA AL CONCETTO DI OSPIZIO».

DIFFERENZIAZIONE DEI SERVIZI – POSSIBILI BENEFICI

PER L'AZIENDA

- AMPLIAMENTO DELLE **OPPORTUNITÀ NELL'OFFERTA DIFFERENZIATA**, COSÌ RIVOLTA AD UNA PIÙ **AMPIA PLATEA** DI POTENZIALI CLIENTI, SIA CON SERVIZI DI **GAMMA ALTA** (*TOP-DOWN SELLING*), CHE CON FACILITAZIONI NELLE CONDIZIONI D'ACCESSO AI **SERVIZI DI BASE** (*MAGGIORE COPERTURA UNIVERSALE, POLITICAMENTE APPREZZABILE ANCHE DALLE ISTITUZIONI LOCALI*)
- **ORIENTAMENTO AL CLIENTE**, ATTRAVERSO PROCESSI DI **EQUITÀ** DI TRATTAMENTO (*ES. COMPENSAZIONE NEI P.A.I. DELLE ATTIVITÀ ASSISTENZIALI GODUTE E NON GODUTE*), CHE CONSENTONO DI GARANTIRE MAGGIOR **SODDISFAZIONE** NEI CLIENTI STESSI
- GRADUALE **FIDELIZZAZIONE** DEI CLIENTI FRUITORI DI SERVIZI DIVERSI PER GARANTIRE LE FINALITÀ E VANTAGGI DELL'**APPROPRIATEZZA** IN UNA PROPOSTA GLOBALE A 360° ANCORATA AI BISOGNI DELLA PERSONA, EVITANDO SPRECHI E SOVRAPPOSIZIONI
- ECONOMIE DI SCALA NELLA **GESTIONE PERSONALIZZATA** DEI CASI, CON CRITERI DI EFFICIENZA ED EFFICACIA GUIDATI DALLO STRUMENTO DEL **P.A.I.**
- **AUMENTO** DEI MARGINI DEI **RICAVI**, A SUPPORTO DEL FABBISOGNO FINANZIARIO *POST CRISIS*

PER IL CLIENTE, I FAMILIARI DI RIFERIMENTO E I COMUNI (QUANDO CO-PAGANTI)

- MAGGIORI CONOSCENZA E **CONSAPEVOLEZZA** (*INFORMATIVA E A SEGUIRE ESPERIENZIALE*) DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI RESI E CONSEGUENTE MIGLIOR **APPREZZAMENTO DEL LORO REALE VALORE** (*DA ACCERTARSI ATTRAVERSO INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION*)
- CHIAREZZA, TRASPARENZA E **CORRESPONSABILIZZAZIONE** SULLE CONDIZIONI, PREZZI DIFFERENZIATI E MODALITÀ DI FRUIZIONE DEI SERVIZI, ANCHE AL FINE DELLA **LIBERA SCELTA** DELLE **OPZIONI INTEGRATIVE** DI AUMENTO DELL'INTENSITÀ ASSISTENZIALE E/O DI COMFORT

Reti territoriali

DA RSA A CENTRO SERVIZI



L'INDISPENSABILITA' DI COMUNICARE

COMUNICAZIONE

- Valutazione delle strategie e degli strumenti di comunicazioni più idonei per comunicare efficacemente verso il territorio e i pubblici di riferimento i servizi offerti dalla struttura.

COSA COMUNICA UNA RSA

- La comunicazione della RSA nel territorio ha come obiettivo primario quello di mettere in luce gli aspetti e i valori offerti che possano garantire il posizionamento strategico della struttura nel mercato.

Cosa significa comunicare

Comunicare non significa solo «informare» dell'esistenza di un prodotto/servizio.



Comunicare significa **trasferire e condividere** con i potenziali utenti e con gli stakeholders i **valori aggiunti e i vantaggi dei servizi offerti**



per stabilire una **relazione continuativa** in grado di comprendere e anticiparne i bisogni.

PER COMUNICARE BISOGNA SAPERE



«QUANDO PERDI, NON PERDERE LA LEZIONE» (DALAI LAMA)

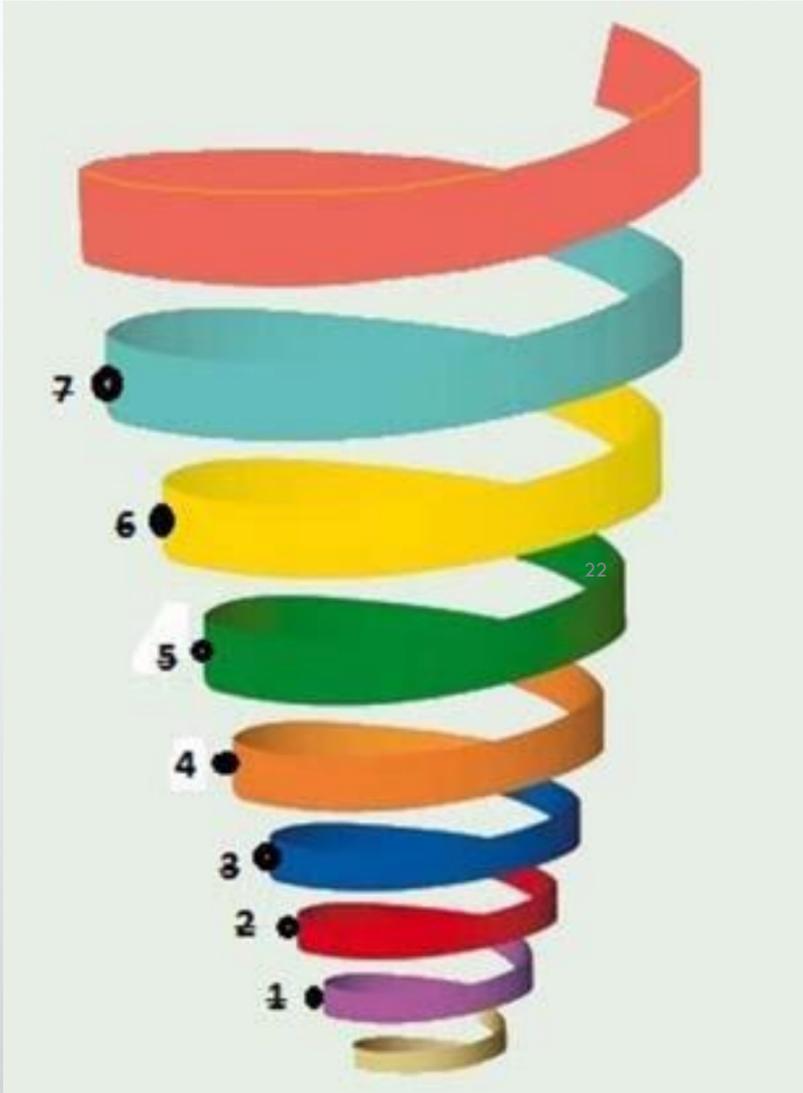


Le **R.S.A.** devono diventare effettivi «*centri multiservizi*» territoriali, in stretto collegamento con la rete ospedaliera e la medicina territoriale, all'interno di una rete di servizi “*aperti*”, capaci di assicurare interventi al domicilio delle persone anziane insieme a risposte diurne e residenziali protette.

Quindi una rete ampia che conti l'assistenza domiciliare e la telemedicina, i centri diurni, i minialloggi protetti e l'*housing* sociale, sino alle RSA. Servizi non alternativi tra loro ma **complementari**, per rispondere in maniera differenziata a bisogni diversi e ponendo al centro la persona fragile, il suo progetto di vita, le capacità residue, i bisogni, le relazioni, il contesto familiare e le condizioni economiche. A partire da un unico punto d'accesso, con un progetto personalizzato a 360 gradi, che dia olisticamente tutte le possibili risposte ai bisogni della persona.

Le RSA devono diventare **nodi cruciali all'interno di una *filiere dei servizi***.

3 – UNO SGUARDO ALL'ORGANIZZAZIONE DI APPARTENENZA





- **UNO SGUARDO ALL'ORGANIZZAZIONE**

Individualmente, si compila la scheda SWOT e a seguire la si condivide e discuter  con il gruppo di lavoro di appartenenza

ASPETTO DA VALUTARE: LA MIA ORGANIZZAZIONE	Tre <u>parole chiave</u> per ogni casella” - testo inserito come raccolto, senza filtri o riordino per priorità
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
OPPORTUNITÀ	RISCHI

RACCOMANDAZIONI - SUGGERIMENTI

Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Fattori interni al contesto da valorizzare	Limiti da considerare	Possibilità che vengono offerte dal contesto e possono offrire occasioni di sviluppo	Rischi da valutare e da affrontare, perchè potrebbero peggiorare e rendere critica una situazione

4 – UNA PROPOSTA: IL MODELLO EQUITÀ E SOSTENIBILITÀ'®



CAMBIO di PROSPETTIVA



I passaggi principali oggetto dello studio e della successiva applicazione della proposta si ritrovano in particolare all'interno dei concetti di **appropriatezza gestionale** (*intesa nello specifico socio assistenziale come una dimensione della qualità e, data la sua complessità e multidimensionalità, in correlazione con termini quali efficacia, efficienza, equità, necessità rispetto reali bisogni ed esigenze, variabilità geografica, ecc.*) e di **value-based pricing** (*in generale, da un punto di vista economico-aziendale, il VBP è un metodo di determinazione del prezzo di un prodotto/servizio di matrice americana, fissato principalmente sulla base dell'analisi della domanda e del valore percepito dal cliente, piuttosto che sul costo dei fattori produttivi (il c.d. Cost Based Pricing) o della concorrenza (il c.d. Reference Based Pricing), di recente esteso all'ambito sanitario.*)

Il percorso del modello parte dall'analisi organizzativa, economico finanziaria e della qualità dei servizi (*con idonei indicatori*), per consentire all'organo di indirizzo politico – strategico dell'Ente gestore interessato lo studio e la definizione di un piano di rientro risolutivo al fine del raggiungimento dell'obiettivo di pareggio della gestione caratteristica, di risanamento e riorganizzazione dell'Ente, attraverso un itinerario orientato al **cambiamento**, che comprenda contenuti di **innovazione** e ne garantisca nel tempo la **sostenibilità**.

CAMBIAMENTO SELETTIVO



La buona prassi adottata si è tradotta nella creazione del modello Equità e Sostenibilità® , il quale ha le caratteristiche di essere sperimentale, trasferibile e replicabile, quale possibile strumento gestionale da mantenere nel tempo, per consentire processi di *spending review*, nonché di differenziazione e promozione dei servizi erogati, comunicandone il valore ai clienti e agli stakeholder, attuando anche politiche di *value based pricing*.

Il percorso per affrontare e risolvere le criticità organizzative è definito come **selettivo**, in quanto non possono essere possibili azioni drastiche, generali e complete che tralascino ogni aspetto della realtà aziendale e anche delle sue potenzialità e risorse. L'impegno diventa quello di comprendere quali siano le aree e specificità organizzative da valorizzare e quali invece necessitino di un intervento. E' fondamentale avere ben chiara la meta dove si vuole arrivare.

In tutti i momenti di cambiamento non si può prescindere da **due dimensioni**: quella **umana** (*le persone che costituiscono l'organizzazione*) e **l'innovazione** (*le azioni che vengono attuate devono portare ad un cambiamento*)

IL PROCESSO



Alla base di tutto il processo che il modello presenta, vi è un'accurata **analisi organizzativa** dell'Ente e dello *“stato dell'arte”* delle attività e dei servizi nelle fasi pre e post pandemica, cui si unisce l'**analisi del contesto** dello specifico settore dei servizi alla persona interessati. Il modello teorico utilizzato si basa **sull'analisi sistemica**, suddividendo l'organizzazione in **tre macroaree**, ovvero la struttura di base, i sistemi operativi ed i processi sociali.

Si va altresì a individuare le **“lezioni apprese”** dall'emergenza pandemica, per evidenziarne gli aspetti su cui operare per un nuovo sviluppo sostenibile dell'Ente gestore, attraverso **opportunità di innovazione e cambiamento**. L'accompagnamento di ogni Ente viene completato con la conseguente scelta dei contenuti e del modello operativo da adottare, l'individuazione degli indicatori necessari a monitorare il processo e la definizione dei piani applicativi di azione, unitamente alla costruzione e formazione del **Team di Direzione** e progetto. Nei casi di studio presentati come oggetto di studio e laboratorio, questo testo riguarda solo alcuni degli aspetti gestionali aziendali, ovvero quelli evidenziati come prioritari dalla fase di analisi strutturata; è una scelta che evidenzia un'altra caratteristica del modello, ovvero la sua **personalizzazione** che ne rende di volta in volta diverso un nuovo percorso strettamente legato alla situazione e al caso oggetto di osservazione e valutazione.



Sostenibilità



Il **Modello Equità e Sostenibilità**[®] è costruito su una base (*l'analisi organizzativa sistemica*) che costituisce la cornice fondamentale all'interno della quale ogni organizzazione può costruire il suo percorso specifico, adatto alla sua realtà. Il tutto attivando gradualmente una serie di “pacchetti” che ognuno può decidere di affrontare, e all'interno di essi, degli step che possono essere considerati e affrontati, valutando se proseguire con quelli successivi oppure stabilizzarsi su un determinato livello. Tale visione presuppone un cambiamento di focus di tipo gestionale e organizzativo per consentire processi di differenziazione e promozione dei servizi e soprattutto di comunicazione del valore verso gli stakeholder, anche attuando politiche di value based pricing. È altresì importante riuscire a mantenere una visione di medio-lungo periodo, senza lasciarsi travolgere dall'operatività quotidiana: i compiti da svolgere crescono esponenzialmente e le difficoltà si modificano con una tale velocità che spesso non si riescono a gestire, ma non è detto che non possano essere prese in carico e anche risolte senza sentirsi risucchiati dalla contingenza. L'obiettivo è quello di comprendere che non è possibile avere una visione limitata e individuale del lavoro quotidiano ma è necessario che ogni persona che compone l'organizzazione abbia fatto propria una visione complessiva del sistema produttivo, che comprende anche la responsabilità verso sé stessi e verso i colleghi.

L'attenzione all'EQUITA'

L'equità è una categoria fondamentale per le aziende erogatrici di servizi di interesse pubblico e rappresenta una dimensione rilevante nelle performance delle organizzazioni stesse in quanto la percezione di equità si traduce anche in una migliore qualità del servizio erogato e una conseguente maggiore soddisfazione dei clienti.

Un'azienda di servizi assistenziali per anziani e fragili orientata ai bisogni dell'utente si muove infatti secondo valori di centralità della persona, di dignità umana e di equità.

E' noto peraltro che la qualità dei servizi è strettamente correlata e dipendente dalla qualità della prestazione del personale; la motivazione e il benessere organizzativo sono pertanto determinanti per sviluppare un clima favorevole a liberare il potenziale di competenze e di energie da parte del personale della struttura ed assicurare il conseguimento del livello qualitativo atteso.

L'equità percepita dai collaboratori nel rapporto tra contributo prestato all'organizzazione e ricompensa ricevuta secondo il dispiegarsi del contratto sociale, del patto tra individuo e organizzazione, concorre a definire il livello di motivazione e quindi il comportamento organizzativo del singolo.

Nelle strutture che puntano all'eccellenza e ad una distintività, la ricerca della qualità non può essere occasionale ed episodica ma deve invece costituire il riflesso di una tensione al miglioramento continuo. Occorre pertanto una leadership che operi per consolidare contestualmente:

- una **cultura di attenzione all'ospite** e alla sfera dei suoi bisogni;
- una **capacità di lavoro di squadra, di condivisione di obiettivi, priorità e modalità di intervento**, in quanto il servizio erogato agli anziani (specie quelli non autosufficienti) richiede un approccio multidisciplinare e una molteplicità di profili e competenze professionali che devono *“fondersi in una giusta amalgama”*.

L'attenzione alla SOSTENIBILITA'

Passando alla sostenibilità, si tratta di un criterio guida per il governo e la gestione delle aziende divenuto negli anni recenti di sempre maggiore rilevanza, teso a sottolineare come l'attenzione congiunta alle dimensioni economica, ambientale e sociale dell'azione amministrativa e delle performance si traduca in una continuità aziendale e nella creazione di valore nel lungo termine.

Nella buona prassi il paradigma della sostenibilità è sviluppato in primo luogo in termini di sostenibilità economica ricercata attraverso la proposta di una molteplicità di azioni, quali:

- una politica di prezzi che valorizzi la **differenziazione dell'offerta** e la capacità della struttura di costruire pacchetti di servizi che possano intercettare in modo adeguato i diversi bisogni degli ospiti;
- il rafforzamento del **fund-raising**;
- una maggiore attenzione alla **razionalizzazione dei costi energetici**, attraverso la promozione di comportamenti più sostenibili da parte degli operatori e della struttura nel suo complesso.

Nella sfida della sostenibilità si saldano così la tensione ad un efficientamento della gestione per il raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario con il rafforzamento della sensibilità all'impatto ambientale e sociale generato dalle scelte e dalle condotte aziendali, misurato e rendicontato attraverso il bilancio di sostenibilità. Ma ancor più si rafforza e si evidenzia il legame tra sostenibilità (*economica*) e qualità (*equità*) dei servizi, perseguite attraverso una strategia di differenziazione dell'offerta per accrescere il valore proposto agli ospiti con pacchetti di servizi personalizzati.

Management consapevole. Equità e Sostenibilità®: un percorso selettivo per affrontare e risolvere le criticità organizzative

PREFAZIONE

I. INTRODUZIONE

Perché questo testo
Il modello teorico utilizzato
Il modello Equità e Sostenibilità®
I casi oggetto di studio e laboratorio: Centri Servizi San Fedele e Città di Provenza

Presentazione e caratteristiche dei Centri Servizi SF e CdP

II. L'ANALISI ORGANIZZATIVA

L'ambiente esterno
Lo scenario regionale (dei casi di studio)
Gli scenari di contesto (nel settore Long Term Care)
Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
La situazione abitativa
Il posizionamento del settore Long Term Care in Italia
Gli scenari delle lezioni apprese (dall'emergenza pandemica)

2.1.3.1 Le possibili risposte alle criticità del settore LTC

L'ambiente Interno, AS IS, istantanea dell'organizzazione

L'organizzazione
Approfondimento casi studio

Il Team professionale

Le variabili ambientali

Variabili di contesto
Approfondimento casi studio

Variabili individuali

Approfondimento casi studio

Variabili sociali

Approfondimento casi studio

Variabili tecniche

Variabili istituzionali

Variabili organizzative

Variabili organizzative specifiche

I Centri Servizi come realtà organizzative

Approfondimento casi studio

I punti di forza e di criticità

Approfondimento casi studio

Gli indicatori di esito, di processo, di rischio, di struttura

Approfondimento casi studio

Il conto economico e lo stato patrimoniale

Approfondimento casi studio

Gli indicatori economici

L'analisi personalizzata dei bilanci

Approfondimento casi studio

La mappa degli stakeholder e la matrice di materialità

Approfondimento casi studio

Ulteriori approfondimenti suggeriti *(nei casi di studio)*



Management consapevole. Equità e Sostenibilità®: un percorso selettivo per affrontare e risolvere le criticità organizzative

LE AREE D'INTERVENTO (verso le progettualità)

I contenuti e le opportunità di innovazione e cambiamento

I Centri Servizi al centro della filiera

Approfondimento casi studio

TO BE: verso dove andare

Approfondimento casi studio

Il percorso di cambiamento organizzativo orientato al risultato

Le parole chiave del percorso di riorganizzazione, sostenibilità, sviluppo

Approfondimento casi studio

Innovazione: Area Benessere, Qualità e Capitale Umano

Benessere organizzativo

Comunicazione e relazioni con gli stakeholder

Management

Capitale umano e capitale sociale

Obiettivi di marketing socio sanitario

La priorità del tema e l'urgenza di una scelta

Risorse umane e performance

L'impatto del cambiamento

Le parole chiave del percorso "star bene per far star bene"

Le componenti del progetto

Comunicazione

Fiducia

Motivazione

Conflitto nascosto

Ascolto e comunicazione efficace

La Leadership e le azioni per attivarla

Lo Staff di Direzione

Stili di Direzione

Comportamento del sistema

Percorso di risultato

Innovazione: Area Economico Finanziaria

Differenziazione dei servizi

Esternalizzazioni: servizi core e no core

Fund raising e lasciti

Agire su ricavi e costi

Sostenibilità ambientale e risparmio energetico

Value-Based Pricing – logiche alternative di definizione dei prezzi

Surplus (o rendita del consumatore)

Il bundling

Vantaggi e svantaggi del Value-Based pricing

Logiche alternative di definizione dei prezzi

Proposta personalizzata d'offerta pacchetto servizi

I benefici potenziali del Value-Based pricing

Approfondimento casi studio

Innovazione: Area Organizzativo Gestionale

Piano Assistenziale di Nucleo (P.A.N.)

Punto Unico d'Accesso (P.U.A.)

Senior co-housing



Management consapevole. Equità e Sostenibilità®: un percorso selettivo per affrontare e risolvere le criticità organizzative

Innovazione: Area tecnologica e media

Il sito web

I media come opportunità

La stima dei benefici e dei rischi progettuali (*e di chi non ci sta*)

Gli strumenti progettuali

Project Management (P.M.)

Ciclo di Deming

Design Thinking

Gli strumenti di monitoraggio, controllo, gestione e pianificazione

Benchmarking

Il Bilancio di Sostenibilità

I documenti e le testimonianze raccolti nei casi di studio

La definizione degli obiettivi d'indirizzo (*a medio e lungo termine*)

Approfondimento e azioni ritenute prioritarie (*nei casi di studio*)

LA RICERCA DELL'APPROPRIATEZZA GESTIONALE

Il concetto di appropriatezza

Gli indicatori significativi di Benessere

4.5 Le azioni del Leader per sviluppare il senso di Squadra

4.6 La costituzione dei gruppi di Benessere Organizzativo

4.7 La reingegnerizzazione del processo di valutazione della performance

LE OPPORTUNITÀ DI UTILIZZO DI QUESTO TESTO

CONCLUSIONI

GLI AUTORI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA



5 – I casi dei centri servizi SAN FEDELE e CITTA' DI PROVENZA



Le buone prassi nei casi dei Centri Servizi SAN FEDELE e CITTA' di PROVENZA



Lo sviluppo delle buone prassi ne ha visto l'applicazione presso due diversi Centri Servizi alla Persona anziana non autosufficiente della Regione Veneto, i quali svolgono prevalentemente il servizio pubblico di assistenza socio sanitaria residenziale. Nella relazione finale, oggetto di pubblicazione, il testo non rappresenta la diffusione e pubblicazione di documenti di pertinenza di Enti che in maniera specifica possano essere eventualmente individuati o citati; pertanto, per scelta degli autori e rispetto dei diritti di proprietà e d'immagine degli Enti stessi, gli stessi sono identificati con due denominazioni di fantasia, mentre i relativi dati quantitativi sono stati in parte mascherati, resi in forma percentuale e/o approssimati all'unità di misura più vicina, nonché esposti in un **contesto generale a valenza esemplificativa e didattica**. Ciò determina a tutti gli effetti il fatto che *“Nomi, personaggi, istituzioni, luoghi ed episodi sono frutto dell'immaginazione degli autori e non sono da considerarsi reali. Qualsiasi somiglianza con fatti, scenari, organizzazioni o persone, viventi o defunte, veri o immaginari è del tutto casuale”*

Il primo caso è citato come Centro Servizi San Fedele e riguarda un Istituzione di Pubblica Assistenza e Beneficenza (*I.P.A.B.*) nella fascia dimensionale tra 200 e 300 posti letto, mentre il secondo caso è citato come **Centro Servizi Città di Provenza** e riguarda una Fondazione a socio maggioritario pubblico nella fascia dimensionale sino a 200 posti letto.



Criticità rilevate nell'area benessere, qualità e capitale umano

- ✓ Segni di malessere
- ✓ Perdita di energia per proporre attività nuove insofferenza per i cambiamenti



- ✓ Divisioni interne all'area
- ✓ Collaborazione solo formale
- ✓ Desiderio di andarsene

- ✓ Superamento di una sfera professionale e relazioni basate su giochi di potere e non sulla fiducia

- ✓ Cambiamenti frequenti della figura del direttore generale
- ✓ Mancanza di una cultura che tenda alla qualità e del lavoro in un team per superare i periodi di crisi
- ✓ Difficoltà della responsabile nelle relazioni con alcuni componenti del gruppo



Attività realizzate e *output* nell'area economico finanziaria



- Un pacchetto di nuova offerta di servizi differenziati, opzionabili a menù, in base alla valutazione dei bisogni ma anche ai “*desiderata*” dei clienti (*anziani non autosufficienti*) e degli stakeholder, adottando una coerente logica alternativa di definizione dei prezzi;



- Un piano di *fundraising*, anche attraverso lasciti testamentari;



- Un contratto di concessione dei servizi di gestione e manutenzione integrata comprensivo dell'adozione di sistemi di efficienza energetica, adottando le migliori tecnologie / tecniche disponibili sul mercato, unitamente ad un piano formativo del personale per un comportamento consapevole e responsabile verso gli usi energetici;



- Il raggiungimento, attraverso strategie e scelte di appropriatezza gestionale, dell'equilibrio di bilancio per quanto riguarda la c.d. gestione caratteristica.



Attività realizzate e *output* nell'area organizzativo gestionale



- La redazione e diffusione del **Bilancio di Sostenibilità**;



- Lo studio di un **piano di innovazione tecnologica** in ambito socio sanitario;



- La sperimentazione dei **Piani Assistenziali di Nucleo (P.A.N.)**;



- L'attivazione di un contratto in project-financing per la valorizzazione di immobili di proprietà e la loro conversione in **appartamenti domotizzati per il *senior living* e *co-housing***.



Attività realizzate e *output* nell'area benessere, qualità e capitale umano



- La stesura ed adozione di un piano di comunicazione atto a **ridefinire le relazioni dell'Ente** con i partner, gli ospiti, i familiari, i fornitori, tutti gli **stakeholder**, anche attraverso l'utilizzo ragionato di nuove tecnologie;



- La composizione interna dei team dello staff di direzione e di progetto, in collaborazione con l'altro *Project Work* in atto nell'Ente **“Percorso per lo sviluppo di un team di professionisti - *star bene per far star bene* -”**



- La stesura ed adozione di un **piano della performance** atto a valorizzare la partecipazione del personale ad un percorso di sviluppo attraverso processi di miglioramento continuo e mirato della qualità dei servizi.

Frammenti di C.S. SAN FEDELE e CITTA' di PROVENZA

Passaggi: possibile evoluzione della situazione «*dal prima al dopo*» nell'area benessere, qualità e capitale umano (a seguire con dott.ssa Canton)

AS IS	TO BE
Sfiducia verso i colleghi e l'ente	Mi fido del mio collega
Comunicazione distorta e nascosta	La comunicazione è chiara e non ha canali ufficiosi
Collaborazione solo formale	La collaborazione volta al raggiungimento dell'obiettivo comune
Gruppo diviso e dove emergono individualismi	La squadra lavora con i suoi componenti
Frustrazione da parte di alcuni e superficialità da parte di altri	Concentrazione sui problemi e sulle soluzioni
Mancanza di leadership riconosciuta da tutti	Leadership più forte e presente
Volontà a mantenere uno status quo conosciuto	Confronto sulla necessità di cambiamento
Vision non condivisa	Vision condivisa
Qualità vista solo come corollario	Qualità associata al benessere
Voglia di individualismo e potere	Sviluppo di responsabilità non di potere
Impossibilità di delega	Possibilità di delega rispetto ad alcune attività
Mancanza di momenti di confronto veri e riunioni di coordinamento con pochi contenuti	Creazione di un gruppo BenOrg per confrontarsi su alcuni temi importanti e riunioni di coordinamento nelle quali si esce con qualcosa
Mancanza di restituzione di alcune richieste della responsabile di area	Condivisione delle richieste di cambiamento

Frammenti di



C.S. SAN FEDELE e CITTA' di PROVENZA

Scheda di sintesi del percorso «*star bene per far star bene*» (a seguire con dott.ssa Canton)

SCOPO DEL PROGETTO <ul style="list-style-type: none">✓ Miglioramento delle relazioni all'interno del gruppo di professionisti✓ Sviluppo di un miglioramento generale della qualità del servizio di cura	PARTNER CHIAVE <p>I professionisti che hanno una vision comune</p> OUTPUT <p>La creazione di una squadra/team</p>
COMUNICAZIONE <p>Presentazione del progetto in un incontro con tutti i professionisti e comunicato con una nota alla direzione.</p>	DESTINATARI <p>Coordinatori, assistenti sociali, educatori, fisioterapisti, psicologi, addetta marketing e addetta alla comunicazione, responsabile di servizio. Anziani e Organizzazione.</p>
OUTCOME <ul style="list-style-type: none">✓ Maggior benessere nel lavoro in team piuttosto che operare individualmente;✓ miglioramento del servizio di cura verso gli anziani residenti;✓ sviluppo di senso di appartenenza all'organizzazione e di fiducia;✓ si abbassa il rischio di burn out;✓ comunicazione chiara e meno legata alla formalità,✓ possibilità di delega effettiva.	

Frammenti di C.S. SAN FEDELE e CITTA' di PROVENZA

Scheda di sintesi delle attività chiave del percorso «*star bene per far star bene*»

(dott.ssa E. Canton)



Frammenti di C.S. SAN FEDELE e CITTA' di PROVENZA

Esempi di linee guida progettuali derivanti dal percorso di cambiamento intrapreso

<i>Linea Guida Progettuale</i>	<i>Finalità</i>	<i>Obiettivo</i>
CAPITALE UMANO	“Manutenzione” della risorsa di personale attraverso un piano accurato per la raccolta dei bisogni formativi e la programmazione non occasionale degli eventi, e la rotazione tra nuclei. Differenziazione ed apertura a nuovi servizi alla persona.	Qualificazione professionale e prevenzione del burn-out.
CAPITALE UMANO – RAPPORTI CONTRATTUALI e SINDACALI	Adottare un modello di dialogo e collaborazione tra l’Ente e le OO.SS. dei lavoratori, nel rispetto dei reciproci ruoli e funzioni, al fine della miglior adesione ai principi e diritti contrattuali. Adottare i provvedimenti correlati all’organizzazione e tutela del personale.	Chiusura delle problematiche pregresse e avvio rapporto e confronti positivi, in un quadro regolamentare adeguato.
COMUNICAZIONE	Utilizzare gli strumenti comunicativi disponibili allo scopo di presentare e rendere trasparente l’andamento delle attività educative, socio assistenziali ed istituzionali dell’Ente, rendendolo “trasparente” e di prossimità alla comunità locale e territoriale.	Comunicare efficacemente e costantemente l’andamento delle attività ed i progetti dell’Ente.

Frammenti di C.S. SAN FEDELE e CITTA' di PROVENZA

Esempi di linee guida progettuali derivanti dal percorso di cambiamento intrapreso

<i>Linea Guida Progettuale</i>	<i>Finalità</i>	<i>Obiettivo</i>
GESTIONE AMMINISTRATIVA ed ECONOMICO FINANZIARIA	Miglioramento / snellimento delle procedure amministrative.	Semplificazione amministrativa ed operatività secondo criteri di economicità.
GESTIONE IMMOBILI	Valorizzazione patrimoniale.	Piano alienazioni con correlate attività manutentive straordinarie, manutenzione programmata, nuovi investimenti.
MIGLIORAMENTO CONTINUO QUALITA'	Gestire i servizi attraverso un modello di miglioramento continuo della qualità e/o Total Quality Management, puntando nel tempo all'eccellenza.	Riqualificare l'Ente, servizi ed immagine, con un modello di qualità continuativo nel tempo.
MODELLO DI SVILUPPO	Attivare un modello di sviluppo sostenibile dell'Ente e dei suoi servizi, sulla base delle risorse disponibili.	Nuovo modello di sviluppo dell'Ente e dei suoi servizi, con criteri di creatività ed innovazione.



Esempi di linee guida progettuali derivanti dal percorso di cambiamento intrapreso

<i>Linea Guida Progettuale</i>	<i>Finalità</i>	<i>Obiettivo</i>
PARTNERSHIP	Cogliere le diverse opportunità istituzionali per entrare in partnership e/o far parte di reti dei servizi socio assistenziali e socio sanitari, al fine di compartecipare ad iniziative e progettualità.	Essere parte o nodo di una o più reti socio sanitarie ed istituzionali.
PATTO per il Centro Servizi	Scrittura e condivisione di un patto comune tra ospiti - amministratori – dirigenza – operatori – familiari – stakeholder e città per un “manifesto” di valori di corresponsabilità per la sostenibilità, rinnovo e futuro del Centro Servizi.	Condivisione e partecipazione di un percorso comune come segnale di unitarietà.
PERSONA AL CENTRO	Miglioramento del benessere, personalizzazione ed empowerment (<i>consapevolezza e sviluppo di sé</i>).	Miglioramento della qualità di vita residenziale.
REVISIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO	Attivare la completa revisione e razionalizzazione dei servizi dell’Ente, secondo criteri di efficienza, efficacia, economicità ed appropriatezza, collegati al mantenimento e miglioramento degli standard di qualità.	Nuovo modello organizzativo di uffici e servizi.



Outcome previsto

Outcome

1. Garantire all'Ente uno **scenario presente e futuro di sostenibilità**, *(in particolare economico finanziaria ed ambientale)*, attraverso equilibri gestionali ed orientamento alla qualità dei servizi e al benessere delle persone coinvolte.
2. Ottenere un nuovo approccio culturale e professionale, attraverso la diffusione, nella rete dei Centri Servizi (*RSA*), di un **modello** - strumento volontario – di **equità e sostenibilità** nell'appropriatezza della gestione dei servizi.

6 – Conclusioni





TRANSIZIONE

Il vero cambiamento proviene dall'interno e agisce verso l'esterno

«Ciò che facciamo con persistenza e tenacia diventa più facile, non perché sia cambiata la natura del compito, ma perché la nostra capacità di fare è cresciuta.»

R. W. Emerson





La consapevolezza
cambia le cose.

(Jason Bourne)

TrovaFrasi

Proposte innovative ma non troppo... Nella transizione è necessario che le persone acquisiscano **consapevolezza** e sentano veramente che il passaggio ad una dimensione diversa sia conveniente; è un cambio di prospettiva, è una modifica culturale: abbiamo già le basi per realizzare la transizione ma forse è necessario uscire fuori dagli schemi, vedere le cose che ci circondano in modo diverso, fare un'analisi approfondita di chi siamo e su quello che abbiamo fatto per rompere alcuni paradigmi che non sono più adatti alla realtà, usciamo dagli schemi per creare nuovi paradigmi.

PROATTIVA

E per sopravvivere, creare un'organizzazione PROATTIVA, scegliere la strada dell'eccellenza e della creazione di significato (*libera realizzazione del potenziale umano, crescita progressiva*); fare delle scelte creative e trovare il senso e lo scopo per fare ciò nell'azione di cura.

Per un'organizzazione resiliente passare dall'essere reattivi all'essere proattivi.



Creatività e cambiamento



RINASCERE

Divergevano due strade in un bosco, e io...

Io, presi la meno battuta; e di qui tutta la mia differenza è venuta.



Robert Frost



studio@francoiurlaro.it



Equità e Sostenibilità®

Formazione, consulenza e supporto ai processi interni e autonomi di analisi organizzativa e cambiamento, in loco e webinar

Ci trovi: www.francoiurlaro.it