

LE BUONE PRATICHE: FORMAZIONE E VALUTAZIONE AL SERVIZIO DELLE ORGANIZZAZIONI

Paola Tola



Di fronte a queste trasformazioni si avverte quindi la necessità di percorsi che mirino non solo alla condivisione di protocolli e procedure, ma anche e soprattutto alla costruzione di una nuova identità comune, che preservi il patrimonio di risorse esistente e trovi il modo di valorizzare le nuove sinergie che si vengono a creare all'interno di ogni organizzazione.

ABSTRACT

Si descrive, a partire dall'esperienza concreta, un attività di supporto e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia di organizzazioni che agiscono in sistemi complessi. Vengono descritti due percorsi sviluppati nei Centri Regionali del Sangue in Lazio e in Toscana. La singolarità del nostro approccio sta nella capacità, all'interno dello stesso percorso di coniugare elementi di formazione, valutazione e comunicazione per costruire comunità organizzative coese e competenti, e quindi in grado di cooperare per il raggiungimento della propria mission.

“

*Il lavoro
dovrebbe essere
una grande gioia
ed è ancora per
molti tormento,
tormento di non
averlo, tormento
di fare un lavoro
che non serve,
non giovi a un
nobile scopo.*

”

A. Olivetti

Lo sviluppo delle organizzazioni complesse è un tema fondamentale nell'ambito sociale e sanitario: il nostro è un sistema con caratteristiche profondamente differenti fra territori a causa della riforma del titolo V della Costituzione e relativa regionalizzazione del sistema sanitario e contemporaneamente della necessità di contenere i costi centralizzando quanto più possibile gli aspetti organizzativi. Queste due tensioni opposte (localizzazione da un lato per garantire la prossimità dei servizi e l'ancoraggio al territorio e centralizzazione dall'altro per rispettare il principio di uguaglianza e contenimento della spesa pubblica in ambito sociosanitario) generano, all'interno delle organizzazioni, la necessità di cambiare assetto, approcci lavorativi, pratiche e processi, con tutte le difficoltà che ne derivano. Sempre più spesso quindi assistiamo a fenomeni di riorganizzazione, aggregazione e fusione di organismi con

appartenenze territoriali differenti, e differenti consuetudini e approcci. Questo fenomeno riguarda in prima battuta le Aziende Sanitarie Locali (basti comunque ricordare a titolo non esaustivo i recenti casi della Toscana, che nel corso del 2016 compie un passaggio da 12 Asl a 3 "Aree vaste", e della Sardegna, che mira ad una unica Asl regionale); ma si assiste sempre di più anche alla fusione di organismi amministrativi, soggetti no profit (anche in questo caso citiamo l'accorpamento delle tre centrali cooperative Legacoop, Confcooperative, Agci nell'Acialleanza delle cooperative italiane, il cui avvio è previsto dal prossimo gennaio 2017, con la nascita di un unico organismo di rappresentanza). Accanto ai fenomeni di fusione e accorpamento, ci sono anche le organizzazioni che mantengono stabile la loro struttura, ma che nel corso del tempo hanno dovuto modificare modalità di lavoro, compiti e referenti per far fronte a nuove esigenze e bisogni sociali (vedi ad esempio la riforma dei

servizi sociali ancora applicata a macchia di leopardo nei territori, o la nuova legge di riforma del Terzo settore che ha portato più di una grande organizzazione a interrogarsi sulla propria identità).

Di fronte a queste riorganizzazioni si avverte quindi la necessità di percorsi che mirino non solo alla condivisione di protocolli e procedure, ma anche e soprattutto alla costruzione di una nuova identità comune, che preservi il patrimonio di risorse esistente e trovi il modo di valorizzare le nuove sinergie che si vengono a creare.

Nasce da questa analisi il percorso di costruzione delle buone pratiche: all'interno delle organizzazioni composte da più professionalità e diversi contesti di appartenenza, diviene fondamentale definire e misurare prassi comuni univoche volte al miglioramento complessivo del sistema.

In questo contesto, le leve che ci consentono di governare i cambiamenti e garantire alle organizzazioni una riorganizzazione efficace sono rappresentate

fondamentalmente dalla formazione e dalla valutazione, due attività strettamente correlate.

È indubbio che il processo di ricerca valutativa, soprattutto quando improntato secondo quello che Nicoletta Stame definisce “*approccio costruttivista o del processo sociale*” tenda naturalmente a dare molta importanza al modo con cui gli stakeholders costruiscono pratiche e significati all'interno dell'organizzazione, e quindi al processo piuttosto che al raggiungimento degli obiettivi, e alla condivisione e alla partecipazione di tutte le soggettività che gravitano intorno all'organizzazione stessa. Seguendo un approccio del genere, si intende quindi valutare in maniera più accurata il processo, e favorire l'apprendimento organizzativo rispetto all'apprendimento individuale: in questo caso la valenza della valutazione è quella di promuovere il miglioramento attraverso l'apprendimento collettivo.

La formazione in questo gioca un ruolo altrettanto fondamentale: accanto al percorso di ricerca valutativa che mira a individuare, descrivere e misurare i criteri e gli elementi che favoriscono (o ritardano) il miglioramento, la formazione consente di omogeneizzare i livelli di competenze presenti nell'organizzazione, innovare le pratiche per venire incontro a bisogni emergenti, supportare la valutazione nella fase conoscitiva per descrivere il contesto e gli scenari di riferimento dell'organizzazione, che diventa il nostro evaluando, l'oggetto su cui focalizzare l'attenzione.

SocialHub ha sviluppato, a partire dal 2012, due progetti in collaborazione con i Centri Regionali del Sangue, entrambi aventi come oggetto lo sviluppo delle buone pratiche organizzative.

Il primo percorso è stato “ Buon sangue non mente - Percorso di formazione e di accompagnamento per la costruzione di un modello di valutazione delle buone prassi nei centri trasfusionali della Toscana”; il secondo, svolto nel Lazio, è stato denominato “Il dono ben fatto” e ha coinvolto i centri trasfusionali e le associazioni di volontariato collegate alla donazione del sangue.

La filosofia progettuale si è orientata verso la co-costruzione dei prodotti utili al raggiungimento di ciascun obiettivo nella convinzione che solo un processo fatto di ascolto ed elaborazione consapevole e condivisa possa poi orientare effettivamente le pratiche dei centri trasfusionali allo scopo di livellarle, tutte, verso l’alto: verso le buone pratiche. Per questo motivo il

Piste

L’esperienza di SocialHub con i Centri Regionali Sangue: buone prassi al servizio della donazione

“

Tutto nel mondo sta dando risposte, quel che tarda è il tempo delle domande.

”

J. Saramago

percorso è stato aperto a medici trasfusionisti, infermieri, tecnici di laboratorio, personale tecnico amministrativo che ha lavorato in gruppi misti. Il progetto si è quindi svolto attraverso percorsi di formazione “blended” a carattere formale ed informale che hanno previsto sessioni in presenza residenziali e sessioni di lavoro a distanza (online) all’interno di piattaforme dedicate.

Obiettivi specifici del percorso sono stati:

- * l'individuazione delle buone prassi esistenti e la creazione di indicatori per la loro misurazione;
- * la revisione, dove necessario dei flussi organizzativi con l'individuazione di ipotetiche buone prassi da sperimentare sul campo;
- * la diffusione delle buone prassi individuate e l'uso degli indicatori attraverso percorsi territoriali di peer review.

Gli incontri, sia in Toscana che nel Lazio, hanno avuto un'impronta formativa di tipo informale ed esperienziale e metodologicamente sono stati condotti, per la maggior parte, con pratiche di peer education, specialmente nella fase di individuazione sia delle prassi esistenti sia delle buone prassi cui il sistema sangue deve tendere, coerentemente - anche - con il processo l'accREDITAMENTO (per la Toscana disciplinato dalla legge regionale 5 agosto 2009 n° 51 e per

il Lazio dal Decreto del Commissario ad acta del 12 gennaio 2015). Il progetto è nato ed è stato pensato come un percorso di formazione, ma con delle specificità: innanzitutto l'altissima professionalizzazione dei partecipanti; i temi affrontati non squisitamente medici/tecnici; le esperienze pregresse e reali dei partecipanti.

L'approccio educativo, perciò, è stato improntato sul modello andragogico (educazione degli adulti) ed ha cercato di rispondere a quelli che sono i principi ispiratori di tale metodologia. In particolare:

- * l'adulto impara solo ciò di cui sente il bisogno,
- * l'adulto si percepisce come autonomo dal formatore,
- * il nuovo apprendimento deve integrarsi con l'esperienza precedente,
- * la disponibilità ad apprendere è rivolta alla soluzione di problemi,
- * l'orientamento verso l'apprendimento è centrato sulla vita reale,

* La motivazione ad apprendere è più interna che esterna.

Gli incontri di lavoro e formazione generalmente sono stati studiati con una formula residenziale o semiresidenziale per garantire la continuità dei lavori e incidere il meno possibile sulla programmazione dei servizi nei vari centri trasfusionali. Ciascun incontro è stato seguito da una costante attività online, all'interno di una piattaforma didattica dedicata, in cui i partecipanti hanno continuato e affinato le discussioni

e le proposte definite in presenza. L'articolazione e la complessità del percorso infatti, erano tali da richiedere più momenti di confronto e discussione rispetto agli incontri in presenza. Per tale motivo, la possibilità di sfruttare le potenzialità offerte da un ambiente virtuale online è apparsa subito come opportuna ed adeguata. La scelta è ricaduta su due delle soluzioni attualmente più utilizzate nel panorama internazionale: Moodle e Google Drive.

The screenshot shows a Moodle course interface. The main content area features the course title "Buon Sangue Non Mente" and a description: "Percorso di formazione e di accompagnamento per la costruzione di un modello di valutazione delle buone prassi nei centri trasfusionali della Toscana". Below this, there are sections for "News", "Forum di servizio", and "Qualche sondaggio per rompere il ghiaccio...". A "Questionario di gradimento" is also visible. The "Materiali di supporto" section lists various documents and links, including "Documenti ufficiali per l'accreditamento", "Bando Progetto Buon Sangue Non Mente", and "Statistiche CRS". On the right side, there is a "Calendario" (calendar) for May 2013 and a "Prossimi eventi" (upcoming events) section listing events like "Presentazione del Bilancio sociale" and "Prossimo Incontro Buon Sangue Non Mente - Gr. 2". The left sidebar contains navigation and user information.

L'ambiente Moodle è stato utilizzato per rafforzare la coesione dei gruppi anche nei periodi tra un incontro e l'altro, grazie agli strumenti di comunicazione in esso contenuti. È stato strutturato in modo da consentire ai partecipanti lo scaricamento di documenti e materiali di approfondimento e la discussione su temi emersi durante gli incontri residenziali. Gli esiti di queste discussioni hanno trovato nel wiki interno a Moodle e - in alcuni casi - in Google Drive gli strumenti per far lavorare insieme i gruppi di partecipanti ad uno stesso documento.

Questa impostazione (discussione su Moodle e lavoro collaborativo su Google Drive) è stata utilizzata nelle varie fasi del percorso: per l'individuazione e descrizione delle pratiche in uso all'interno dei centri trasfusionali coinvolti, per l'individuazione delle buone pratiche, per la definizione e la sperimentazione degli indicatori da impiegare per monitorare l'utilizzo o meno delle buone pratiche.

In presenza, l'impostazione formativa ha privilegiato la costruzione dei gruppi di lavoro con attività di team building ed esperenziali; per i lavori sull'individuazione delle pratiche, delle buone pratiche e degli indicatori - invece - il lavoro è stato condotto con confronti costanti all'interno dei gruppi di lavoro che si sono confrontati approfonditamente sullo svolgimento reale e auspicabile delle pratiche quotidiane dei CT.

Il ruolo dei docenti è stato, particolarmente, quello di:

- * introdurre le nozioni fondamentali rispetto alla valutazione, ai cambiamenti sociali in atto che possono riverberarsi sull'attività dei centri trasfusionali, alle pratiche di costruzione e conduzione dei gruppi
- * facilitare la discussione,
- * portare a sintesi le diverse posizioni/pratiche punti di vista
- * coadiuvare i partecipanti nella stesura definitiva dei documenti di lavoro.

I risultati degli incontri sono stati:

- * identificazione delle prassi ad oggi esistenti, ricostruite in flow chart;
- * ricostruzione delle buone pratiche (scelte fra quelle già esistenti e individuate come tali dai partecipanti e definite ex noco in prospettiva di miglioramento e coerentemente con le richieste dell'accREDITamento);
- * definizione di indicatori quantitativi e qualitativi per valutare l'effettiva corrispondenza tra pratica reale e buona pratica in ciascun CT, sia in modalità peer review (valutazione tra pari) sia in modalità auto-valutativa).

Il percorso di lavoro e formazione, complessivamente, ha avuto la durata di circa un anno e mezzo, ciò ha reso l'impegno dei partecipanti molto intenso e costante, anche in virtù del lavoro da svolgere online tra un incontro in presenza ed il successivo.

Per questo la prima fase di selezione è stata accompagnata dalla richiesta di firmare un patto di

corresponsabilità per il raggiungimento degli obiettivi progettuali tra il CRS e ciascun partecipante. La scelta di operare in questo modo, rivelatasi vincente in termini di impegno reciproco, è stata dettata dalla convinzione che processi organizzativi e formativi così sistematici necessitino delle competenze e della disponibilità di tutti gli attori coinvolti, che spesso sono i veri "esperti" del settore ed è, dunque, stato privilegiato un atteggiamento di consapevolezza ed autodeterminazione dei partecipanti a discapito di una visione paternalistica della formazione che delega ad esperti esterni le soluzioni di miglioramento del sistema. Ciò ha portato alla costruzione di un sapere fortemente condiviso da tutti i partecipanti.

Progettualità

Sviluppi futuri

Forte dell'esperienza maturata nei due percorsi con i CRS, SocialHub, ritiene di poter offrire alle organizzazioni complesse che lavorano nell'abito sociale e sociosanitario un supporto qualificato per il miglioramento organizzativo.

Percorsi come quelli che abbiamo descritto in precedenza, infatti, si prestano a numerose applicazioni nei processi organizzativi e possono rispondere a delle esigenze fondamentali come:

- * **potenziare e rendere più efficace** la pratica della valutazione all'interno delle organizzazioni. L'analisi delle buone prassi costituisce infatti un ampliamento e un arricchimento rispetto al monitoraggio e alla valutazione di processo basata sulle certificazioni di qualità. Queste

infatti, pur essendo indispensabili a garantire la sicurezza e l'efficacia dei processi, a volte non bastano a valutare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi che il sistema si pone, e la capacità di cogliere nuovi bisogni e criticità derivanti dal contesto sociale e normativo, che muta in tempi più rapidi rispetto a quelli a volte più lenti delle pubbliche amministrazioni.

- * **diffondere** una cultura della ricostruzione delle pratiche organizzative e della loro valutazione, come strumenti di miglioramento e senza alcuna pregiudiziale sanzionatoria;
- * **fornire** degli strumenti per rafforzare l'identità dell'organizzazione, ampliando le basi di conoscenza comune e garantendo lo scambio più puntuale di informazioni a livello orizzontale (fra operatori di contesti diversi) e verticale (fra responsabili e operatori) promuovendo l'utilizzo di canali differenziati (piattaforme online e momenti di incontro in presenza)

* **creare** gruppi di lavoro multiprofessionali che abbiano capacità (e volontà) di riconoscere i reciproci ruoli per il buon funzionamento del sistema.

AA.VV La valutazione di impatto nella formazione per la P.A./Uno strumento operativo, Ed Formez, Roma, 2007

Bezzi C., La valutazione dei servizi alla persona, Giada ed., Perugia 2000

Bezzi C., Il nuovo disegno della ricerca valutativa, Franco Angeli, Milano 2010

Stame N. I classici della valutazione, Franco Angeli, Milano 2007

Stame N., Valutazione pluralista, Franco Angeli, Milano 2016

Tomei G. Valutazione partecipata della qualità. Il cittadino utente nel giudizio sugli interventi di politica e servizio sociale, Franco Angeli, Milano 2005

Vergani E., Costruire visioni. Fare il mondo come dovrebbe essere, Exorma, Roma, 2012

Volterrani A., Saturare l'immaginario, per una nuova comunicazione sociale, Exorma, Roma 2011