

**Conferenza Aziendale dei Servizi**

**“Il recupero della centralità del cittadino”**

---

**4° Gruppo  
Clima interno  
Conclusioni del dibattito  
guidato**

Tutors: Camuti Antonina - Scidà Rosa

---

12-13 Dicembre 2008

501 Hotel Vibo Valentia

Il lavoro di gruppo, svoltosi in data 12 e 13 Dicembre 2008, è stato condotto dai tutors Camuti Antonina e Scidà Rosa.

Il dibattito, guidato sullo stile del focus con le figure del conduttore e dell'osservatore, ha avuto inizio con lo svolgimento del tema comune a tutti i gruppi e così formulato:

**L'importanza della conferenza dei servizi come fondamentale strumento di avvicinamento dell'Azienda ai bisogni dei cittadini-utenti.**

Il gruppo di lavoro ha approvato all'unanimità l'attuale modalità di espletamento della conferenza ritenendo che l'interattività stabilita, attraverso gli operatori aziendali, con le organizzazioni del volontariato, della cittadinanza attiva e delle organizzazioni sindacali, costituisca un passo fondamentale verso una erogazione dei servizi condivisa, partecipata e, in una parola, funzionale ai bisogni della cittadinanza-utenza. Viene tuttavia lamentata sia la poca pubblicizzazione, anche attraverso le scuole e/o i canali informativi rivolti alla cittadinanza, che la partecipazione alla scelta degli argomenti da trattare.

Si passa quindi ai tre temi proposti dagli operatori aziendali responsabili per il clima organizzativo interno:

- 1) Carenza di meccanismi premianti per il lavoro ben fatto;**
- 2) Carenza nella comunicazione delle informazioni utili per lavorare bene;**
- 3) Assenza del concetto di gruppo inteso come insieme di operatori che collaborano mediante scelte partecipate e condivise al fine di raggiungere obiettivi comuni.**

Essi scaturiscono dalle criticità, passibili di intervento a livello organizzativo, emerse dall'analisi del questionario somministrato nelle ultime due settimane di Novembre. Gli stessi vengono di seguito svolti, per espressa unanime volontà dei componenti, contemporaneamente, per le intime connessioni che li tengono uniti nel riscontro pratico sul campo.

### **1. Inconvenienti e disfunzioni**

La dirigenza apicale sanitaria, amministrativa, tecnica e professionale non utilizza indicatori, o anche semplici criteri di valutazione del lavoro svolto, tali da consentirle di premiare chi si distingue nel rendere prestazioni professionali ottimali. Tali criteri li dovrebbe proporre, al fine di ottenerne l'approvazione e la condivisione da parte dei propri collaboratori, in ambito assembleare durante incontri periodici.

Mancano diretti contatti con il manager aziendale che dovrebbe ricevere reports periodici da parte della dirigenza apicale sugli esiti dei suddetti incontri.

## **2. Disagio e/o reazioni prodotte**

Mancanza di pianificazione del lavoro e assegnazione preventiva dei livelli di responsabilità. Assenza di procedure concordate che prevedano l'utilizzo di meccanismi premianti.

Assenza di standardizzazione delle procedure di valutazione del lavoro prodotto e scarsa capacità dei dirigenti apicali sanitari, amministrativi tecnici e professionali di considerare il proprio collaboratore come soggetto sul quale investire risorse e fare affidamento per lo svolgimento del lavoro.

Appiattimento della performance dei dirigenti e degli operatori che, non sentendosi coinvolti, tendono a lavorare impegnandosi il meno possibile.

## **3. Difetti organizzativi individuati**

Le direttive impartite dall'alto vengono unanimemente riconosciute come la causa prima di tutti i pregiudizi organizzativi. Di seguito sono indicati alcuni aspetti ritenuti particolarmente dannosi nell'ambito della routine lavorativa.

- 1) Chi lavora poco è ignorato e continua ad avere, ingiustamente, il medesimo trattamento sia economico che professionale di chi lavora bene;
- 2) Il lavoro va spesso a buon fine solo per la buona volontà e la passione per il lavoro del singolo operatore e non per l'esistenza di un'organizzazione a monte;
- 4) Assenza di comunicazione tra le unità operative nello svolgimento dei procedimenti;
- 5) Mancanza di comunicazione interna a tutti i livelli: interpersonale, tra le unità operative, tra direzione sanitarie e unità operative, tra dipartimenti.

## **4. Possibili soluzioni organizzative**

- 1) Uniformi criteri di valutazione;
- 2) Promozioni basate esclusivamente sul merito;
- 3) Verifica del rispetto di tali criteri meritocratici da parte degli operatori aziendali che non devono giocare un ruolo passivo;
- 4) Verifica di tutta la dirigenza apicale con criteri oggettivi e in base al profitto riportato in percorsi formativi certificati;

- 5) Formazione sul campo, a livello dell'unità operativa, attuata essenzialmente dal dirigente apicale che deve possedere tutte le capacità e disponibilità di tempo per poterlo fare.
- 6) Programmazione del lavoro del gruppo da parte del dirigente apicale che deve comunicare ai suoi collaboratori gli strumenti utili per lavorare in riunioni periodiche;
- 7) Trasmissione periodica di reports al Direttore generale ove si segnalano i collaboratori più meritevoli proponendo per essi meccanismi di gratificazione ed incentivazione economica da attuare secondo le norme vigenti.
- 8) Importazione del modello di organizzazione delle unità operative più virtuose in quelle ove si rilevano gravi problemi organizzativi;
- 10) Istituzionalizzazione degli incontri tra:
  - a) componenti delle unità operative;
  - b) direttore sanitario e unità operative.
  - c) dipartimenti e unità operative afferenti.