

DISPENSA UNO Che cosa osservare per analizzare una organizzazione

Un nodo rilevante: perché un assistente sociale deve “conoscere e usare” le organizzazioni? In estrema sintesi almeno perché:

- a) Gli interventi che deve mettere in opera non sono (quasi mai) il frutto solo delle sue personali capacità, ma un prodotto dell'organizzazione
- b) Come già sapete l'azione dell'assistente sociale dovrebbe svolgersi con “trifocalità”, ossia azioni per l'utente, per l'organizzazione, per la comunità

Naturalmente:

- Questa è solo una scheda sintetica di stimoli e suggerimenti, e certo non un “corso in pillole” di sociologia dell'organizzazione
- Voi fate tirocinio in contesti molto diversi. Perciò è verosimile che alcuni snodi che esporrò siano meno evidenti (ed anche assenti) nel vostro contesto. Occorre quindi che adattiate al vostro servizio gli spunti che qui vengono proposti. Anche se questi gli spunti non sono solo mirati a descrivere il servizio del vostro tirocinio attuale, ma sono da usare per qualunque servizio/organizzazione nel welfare, pubblico o privato

Vi propongo dunque un sintetico elenco di “oggetti” da osservare per analizzare una organizzazione del welfare, e quindi di domande da farsi (e da fare). E' certo verosimile che non vi sia possibile trovare risposte a tutte queste domande. Ma cercare e chiedere è sempre utile per capire.

1) LA NATURA GIURIDICA DEL SOGGETTO (COME PERSONA GIURIDICA) CHE INCLUDE IL SERVIZIO DI TIROCINIO

Il servizio è inserito in un ente pubblico (od è una parte di un ente pubblico)? Ad esempio un Comune o una ASL. Ossia è un ufficio/servizio di una persona giuridica pubblica? Oppure di una persona giuridica privata? E di quale natura, ad esempio una associazione, una fondazione, una impresa o cooperativa sociale (ossia un soggetto appartenente agli Enti del Terzo Settore), oppure una impresa profit? Le FONTI per capirlo sono la normativa (nazionale e/o regionale), oppure l'atto costitutivo della persona giuridica privata (una società, o una cooperativa che di norma ha un suo “statuto”, ossia un atto fondativo)

Ci sono caratteristiche fondamentali della persona giuridica che sono definite dalla normativa? Come l'obbligatorietà della sua esistenza (deve esistere necessariamente, come un comune o una regione; oppure no?), il suo territorio di competenza (è definito da una norma?), le sue funzioni ed attività. Ed è utile poter identificare quale normativa opera, e di quale livello (nazionale, regionale)

Oppure, in particolare nel caso di persone giuridiche private, non sono norme pubbliche (leggi o atti amministrativi) che definiscono questi aspetti, e sono dunque altri atti, anche solo interni?

Sono presenti meccanismi che riguardano l'assetto istituzionale, ossia le forme del governo per svolgere le funzioni della persona giuridica? Ad esempio la competenza a gestire i servizi socioassistenziali è per legge in capo ai Comuni. Ma "i comuni singoli" sono soggetti molto diversi (da Comuni molto piccoli a Comuni molto grandi) ed i piccoli non sono in grado di gestire da soli una completa rete di servizi sociali. Dunque, come sapete, le Regioni possono incentivare / obbligare i comuni a non gestire da soli i servizi sociali, ma a delegarne la gestione ad un loro organo di governo sovracomunale come i Consorzi di comuni, le Unioni di comuni, gli "Ambiti" dei comuni. Ossia la persona giuridica pubblica "Comune" gestisce le sue competenze tramite una delega ad un'altra persona giuridica pubblica che opera per suo conto. Ma torneremo su questo tema

Ci sono testi normativi volutamente organici sul funzionamento (ad esempio il Testo unico Il testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, oppure la riforma del Terzo settore)?

2) LA STRUTTURA FORMALE

- a) Distinguate bene la persona giuridica (ossia l'ente, pubblico o privato) dai servizi che ne fanno parte. Ad esempio: il Comune e i suoi servizi sociali, oppure l'ASL e i suoi servizi (come un SERD) oppure la Cooperativa "NN" ed il suo servizio dedicato all'assistenza domiciliare, il Ministero della Giustizia e i suoi servizi sociali dell'area penale
- b) Entro gli organi/macro unità che compongono l'organizzazione distinguate bene: gli organi politico amministrativi (come i Consigli comunali o i Sindaci, che hanno la responsabilità sulle politiche dell'Ente e lo rappresentano), dagli organi tecnici (ossia i servizi che mettono in opera i compiti dell'ente, in base agli indirizzi definiti dagli organi politici).
Molte organizzazioni hanno organi che assumono le scelte fondamentali, ossia "di indirizzo", che non sono di natura politica, e tuttavia vanno distinti dai "servizi". Ad esempio una Cooperativa prevede una Assemblea dei soci, ed un organo di governo più piccolo che è il Consiglio di Amministrazione; una associazione include gli organi che il suo statuto prevede, ad esempio il Presidente e l'Assemblea dei soci.
- c) Nel delineare l'architettura organizzativa dell'Ente/servizio individuate i diversi organi e macro unità operative presenti, e i loro rapporti di dipendenza, ossia la gerarchia che li lega (chi dipende da chi, chi dirige chi, di chi sono le responsabilità e per fare che cosa). Una rappresentazione classica è l'organigramma, ossia una mappa grafica che fa vedere i rapporti di dipendenza e le linee di comando: ad esempio da un singolo Dirigente possono dipendere più unità operative, e ciascuna può avere un suo responsabile. Se si indaga sull'apparato tecnico, ossia sui servizi interni alla persona giuridica, è prevista una loro articolazione? E sono previste diverse professionalità che ci lavorano? Vi sono persone giuridiche di grandi dimensioni e/o molto articolate, che dunque includono molti servizi interni diversi (come un'ASL, o un grande Comune, o un Consorzio di Comuni, o una grande Cooperativa)-
Un aspetto da tener presente entro un ente pubblico: gli organi tecnici (ossia i servizi in tutte le loro articolazioni, dal Dirigente agli operatori) non hanno una "dipendenza gerarchica" dagli organi politici. Ad esempio l'Assessore di un Comune non è il "capo gerarchico" del Dirigente di un servizio che afferisce al suo assessorato, né degli operatori. I responsabili tecnici (e soprattutto i

Dirigenti) hanno per legge importanti poteri propri e autonomi (ad esempio stipulare contratti con terzi, gestire il personale e le prestazioni, attivare le spese). Devono tuttavia eseguire gli indirizzi decisi dagli organi politici. Ad esempio se il Consiglio comunale (o l'Assemblea di un consorzio di Comuni), oppure la Giunta comunale (o il Consiglio di Amministrazione di un Consorzio di Comuni) assume un suo atto amministrativo (come una deliberazione su come organizzare l'assistenza domiciliare), i tecnici devono organizzare e gestire mettendo in opera quell'atto. Va ricordato peraltro che le deliberazioni degli organi politici (ad esempio del Comune, o della Regione) devono anche includere la firma del Dirigente del relativo servizio, per dar conto della fattibilità tecnica di quanto è previsto

- d) Chi nomina gli organi politici (o che comunque decidono gli indirizzi generali) e con quali modalità? Sono eletti dai cittadini (come il Consiglio comunale e il Sindaco)? Oppure nominati da un Ente pubblico (come il Direttore generale dell'ASL, nominato dalla Regione)? O da altri (come il Consiglio di Amministrazione di una Cooperativa, che è votato dall'assemblea dei soci)?
- e) Le risorse umane (ossia i lavoratori) sono reperite ed impegnate con quale forma contrattuale prevalente (dipendenti a tempo indeterminato, a tempo determinato, a contratto rinnovabile, a consulenza, tramite convenzione libero professionale, etc.)?
- f) Chi ha il potere/funzione di rappresentare la persona giuridica all'esterno? E di assumere atti in suo nome? Negli Enti pubblici questi ruoli derivano dalle funzioni che la normativa assegna ai diversi soggetti, ad esempio: il Sindaco di un comune ovviamente rappresenta l'ente e può assumere atti per suo conto (come firmare una intesa con altri soggetti); ma non può assumere gli atti che spettano invece ai Dirigenti, che pure impegnano il Comune verso terzi, come firmare un contratto che affida un servizio a una cooperativa, oppure attivare una spesa. In una Cooperativa la funzione può essere assegnata al Presidente, oppure ad un Dirigente.
- g) Potete avere idea delle dimensioni? Ad esempio numero di persone che compongono l'organizzazione, numero di sedi fisiche, volumi del bilancio. Anche qui distinguate bene l'oggetto di cui occuparsi: una cosa è descrivere dimensioni di un intero Comune o Consorzio di Comuni, altra cosa è descriverle rispetto solo di uno specifico servizio interno ad essi, ad esempio la rete dei servizi sociali di un Comune o di un Consorzio di Comuni. E, per citare di nuovo le Cooperative, ve ne sono di molto grandi, che gestiscono numerosi tipi di servizi anche in molti territori diversi.
- h) Quali sono i "front office" (ossia le parti di organizzazione che hanno relazione col pubblico) e i "back office" (le parti che non hanno relazione col pubblico). Ma svilupperemo meglio questo tema più avanti
- 3) Quali sono **LE COMPETENZE E FUNZIONI, GLI OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE**? Chi sono gli "utenti" dell'organizzazione? E che cosa deve loro essere erogato o fornito? Ciò che l'organizzazione deve fornire ai propri utenti/fruitori è previsto da norme? Oppure si tratta di una persona giuridica privata che in autonomia "vende" i suoi prodotti? Ed a chi? Ad esempio una Cooperativa Sociale che gestisce assistenza domiciliare può farlo:
- Verso singoli cittadini che privatamente acquistano il servizio direttamente dalla cooperativa
 - Oppure (o anche, come attività parallela) erogando l'assistenza in base ad un rapporto contrattuale con un Ente pubblico, ad esempio un Consorzio di Comuni o un'ASL, o un Ministero), il quale ha affidato a questa Cooperativa l'incarico di gestire per suo conto quella forma di assistenza, ad esempio tramite una procedura di appalto di servizi. In questo caso i cittadini fruitori

dell'assistenza la ricevono "per conto" dell'ente pubblico, senza "pagarla in proprio" ma con la contribuzione eventuale decisa dall'ente pubblico. Ma ci sono molte diverse modalità di rapporto tra enti pubblici e soggetti produttori di servizi, non solo fondate su una procedura di appalto

Distinguate sempre bene questi diversi oggetti:

- a) Le "competenze": le materie di cui deve occuparsi la persona giuridica (ossia le funzioni amministrative che sono in capo all'ente pubblico) oppure le funzioni che deve svolgere la persona giuridica anche privata. E i compiti specifici che deve svolgere il singolo servizio, che può essere uno tra i molti servizi di quella persona giuridica (ad esempio un servizio sociale di un Comune, o un SERD entro una ASL);
- b) Gli "obiettivi": il risultato che si vorrebbe realizzare mettendo in atto le competenze. Una buona domanda per riflettere sugli obiettivi può essere "che cosa si vuole migliorare tramite le attività che si mettono in opera"?
- c) Le "prestazioni": le attività e gli interventi concretamente messi in atto, ossia ciò che davvero esce dall'organizzazione. Una domanda classica: quanto le prestazioni sono efficaci, ossia raggiungono davvero gli obiettivi? Domanda che necessariamente ne implica un'altra: il problema che si vuole ridurre con gli interventi/azioni del servizio (o in altri termini il miglioramento che si vuole ottenere) quanto e come dipende anche da variabili che non sono governate dal servizio? Ad esempio la riduzione della povertà non deriva solo dagli interventi di sostegno economico; ed il ricovero improprio di non autosufficienti in RSA non si evita solo fornendo denaro ai familiari.

Alcuni aspetti che possono caratterizzare il modo di operare e gestire le prestazioni /interventi:

- Oltre al lavoro "sui casi singoli" viene messo in opera un "lavoro di comunità"? Ossia interventi e progetti diretti a ridurre disagi collettivi, a modificare l'ambiente, a promuovere risorse locali (volontariato, reti di collaborazioni con diversi soggetti, dalla polizia ai parroci)
- A fronte di bisogni che richiedono risposte differenti, si riesce a offrire interventi organici, che riguardano diverse politiche e ambiti? Ad esempio contrastare la povertà con sostegni del reddito e risorse per trovare casa? Ma senza dover far andare il cittadino da solo in sportelli/servizi differenti?
- Ci sono attenzioni per gli stranieri con meno risorse (ad esempio tramite l'impiego di mediatori culturali)?

4) I MECCANISMI E GLI STRUMENTI FORMALI PER IL FUNZIONAMENTO:

- a) Come, dove e da parte di chi si assumono le decisioni più importanti? Ad esempio, in un Ente Locale: deliberazioni del Consiglio comunale o della Giunta, o le determinazioni dei Dirigenti. Ci sono atti formali "tipici", che mettono in atto le decisioni? Quali e di chi (ad esempio deliberazioni/determinazioni di organi)? Attenzione a queste denominazioni degli atti amministrativi tipici
- b) Quali sono gli atti fondamentali per la vita dell'organizzazione (ad esempio lo Statuto, i Bilanci, i Regolamenti, le Carte dei Servizi, eventuali Piani di attività)?

- c) Esistono regole operative e criteri da osservare nel funzionamento? Quali sono le modalità e gli strumenti usati per il coordinamento ed il controllo del funzionamento interno? E come vengono trasmessi queste regole/strumenti agli operatori? Ad esempio circolari di istruzioni che arrivano agli operatori, procedure di lavoro formalizzate da rispettare, linee guida tecniche (chi deve fare che cosa come), incontri di coordinamento periodici con i funzionari/Dirigenti, etc.
- d) In tutti i servizi esistono “criteri di accesso agli interventi”, ossia regole che definiscono quali caratteristiche e condizioni deve possedere un cittadino (o il suo nucleo familiare) per poter fruire degli interventi. Meccanismo che è decisivo per selezionare i cittadini eleggibili alle prestazioni, e decidere se si può o meno intervenire. E i criteri possono:
- Riguardare molte condizioni dei richiedenti: condizione economica, situazione sanitaria, residenza anagrafica, altri profili soggettivi dei cittadini (ad esempio l'età)
 - Essere diversi per diversi interventi, anche interni allo stesso Ente o servizio. Ad esempio in un servizio sociale di un Comune o un'ASL: gli interventi di tutela di minori a rischio di abbandono e pregiudizio non sono legati alla condizione economica, lo sono invece quelli per erogare contributi economici, oppure per far pagare all'utente una contribuzione al costo degli interventi (come l'assistenza domiciliare o la retta di un posto in RSA)
 - Essere contenuti in leggi (nazionali e regionali) e/o in atti amministrativi (nazionali, regionali, locali) e/o in “regole operative interne” al servizio (circolari, istruzioni, procedure informatizzate o meno)

E' decisivo dunque che chiediate se si possono conoscere questi criteri di accesso dell'utenza, e in quali fonti si possono trovare
Uno snodo interessante: vi sono sicuramente atti che definiscono le competenze e le funzioni della persona giuridica; ma poi ciò che l'organizzazione produce sono prestazioni, interventi, azioni. Dunque una domanda utile è questa: c'è una discrezionalità delle persone nell'organizzazione (e in primis degli operatori) nel definire che cosa fornire e come? Ossia la competenza formale che quella persona giuridica deve svolgere, viene tradotta in interventi che sono definiti in modo completo e preciso da regole e norme (ad esempio da regolamenti interni, da procedure sistematiche che gli operatori devono seguire), oppure opera anche una libertà applicativa discrezionale degli operatori nel produrre le concrete prestazioni?

Naturalmente questa discrezionalità è alta quando per realizzare l'intervento sono necessarie scelte tecniche proprie dell'operatore; ad esempio l'ASL deve garantire servizi per i pazienti psichiatrici, e i relativi servizi operano anche in base a criteri organizzativi decisi dall'ASL. Ma il singolo psichiatra o educatore ha di fatto una rilevante discrezionalità (e responsabilità professionale) nello scegliere una metodica di intervento o un farmaco. Ci sono quindi diversi possibili gradi di discrezionalità personale degli operatori (ad esempio molto elevata, come quella di un medico, oppure limitata da regole organizzative più o meno stringenti, come un assistente sociale in un Comune). Dunque, nel servizio che si analizza, ha rilievo anche una discrezionalità personale degli operatori che hanno rapporto con l'utenza? E questo è un assetto voluto (ad esempio perché si fonda sull'autonomia da lasciare ai singoli professionisti) oppure casuale e non desiderato (ad esempio perché gli operatori devono decidere solo perché non sono adeguati i criteri formali per intervenire? E la discrezionalità è un bene oppure è anche un rischio di eccessive diversità per gli utenti?

- e) Sono presenti meccanismi dell'organizzazione del lavoro, che impegnano gli operatori in attività diverse contestuali? Ad esempio vi sono operatori che oltre alle attività ordinarie del loro specifico servizio sono anche impegnati in attività di natura diversa, e che possono prevedere la loro presenza anche entro altri gruppi di lavoro, oppure la partecipazione a gruppi per specifici progetti?
- f) Esiste un sistema informativo interno organizzato, ad esempio una “cartella informatizzata” dei casi in carico nella quale si registrano richieste degli utenti ed interventi? E sono disponibili report periodici sull'andamento delle attività (ad esempio rapporti tra domanda ed offerta)? Qualche attenzione su questo punto:
- Il sistema informativo non è l'informatica. Bensì l'insieme dei modi con i quali sono raccolte le informazioni (anche sull'utenza), sono trasmesse entro l'organizzazione, e sono usate (per valutare i problemi, per attivare interventi, per valutare, per ricavarne report, per costruire indicatori, cioè misure che descrivano qualche fenomeno)
 - E' certamente utile che le informazioni sui fruitori, siano inserite anche in uno strumento informatizzato (come il fascicolo dedicato al cittadino e/o al suo nucleo). O meglio che una cartella informatizzata sia dedicata a registrare tutto l'iter del rapporto tra servizio e suoi utenti, che può avere diverse fasi: la rilevazione dei problemi, quella della richiesta del cittadino, l'istruttoria che esegue il servizio per valutare questa richiesta, la decisione di negare l'intervento o di attivarlo, la “vita” dell'intervento, il suo motivo di chiusura/termine
- E questo può servire per diversi scopi:
- per gestire concretamente l'iter nel servizio (dalla valutazione agli interventi alla loro chiusura) e quindi per “far partire” gli interventi,
 - per ricavarne dati utili; ad esempio come si muovono in certo periodo dati che sono utili per programmare come questi: la richiesta di interventi cresce oppure no? E gli interventi? Se non si riesce a intervenire subito su tutte le richieste esiste una lista d'attesa dove il cittadino aspetta una risposta e la si monitora? E nel tempo cresce o no? Vi sono situazioni nelle quali gli operatori che incontrano i fruitori finali del servizio (i cittadini beneficiari) colgono bisogni e domande importanti per i quali l'organizzazione non prevede risposte, o non è in grado di gestire? Questa informazione viene in qualche modo registrata?

Quali dati / indicatori è utile poter ricavare dai sistemi informativi è un tema molto articolato. Ma potreste limitarvi a capire:

- se nel vostro servizio esiste un sistema informativo che registra le attività sui fruitori, e chi e come lo popola
- Se vengono ricavate e sono visibili informazioni/indicatori come quelli citati. E se sono visibili report sistematici che li descrivono

I “dati strutturati” (ad esempio entro indicatori) non dicono tutto ciò che serve. C'è una anche conoscenza empirica degli operatori, ricavata dal lavoro quotidiano di rapporto con gli utenti, che può anche non essere sempre registrata in modo organizzato. Dunque può essere utile prevedere anche modalità con le quali i decisori dell'organizzazione raccolgono informazioni non sempre sistematizzate dagli operatori, esperienziali. E' una modalità che è prevista ed utilizzata?

- g) Sono presenti azioni e iniziative per supportare gli operatori che gestiscono l'utenza in caso di problemi? E quali? Ad esempio: un lavoro di gruppo con altri (che può facilitare valutazioni e scelte), possibilità di supervisione per i problemi/casi più complessi, momenti di formazione
- h) Esistono sistemi / strumenti dedicati a valutare il funzionamento del servizio/organizzazione? Non è facile (ed è una prassi purtroppo pochissimo usata) ma certo sarebbe utile che il servizio (e l'Ente) si proponesse di monitorare sistematicamente almeno alcuni snodi. Ad esempio:
- L'efficacia: se e quanto si raggiungono gli obiettivi che ci si è proposti
 - L'efficienza: se il funzionamento prevede un uso corretto delle risorse, ossia si producono interventi con modalità che non producono costi inadeguati. E' più efficiente perciò un sistema che produce interventi che a parità di efficacia costano di meno
 - Il processo: se l'organizzazione funziona come è stato previsto. Ossia si può controllare che elementi fondamentali del processo di lavoro e di intervento siano monitorati? Ad esempio le durate dalla richiesta del cittadino all' intervento
 - L'accessibilità: se l'accesso dei cittadini si svolge entro tempi adeguati e con le modalità previste. Anche usando indicatori sul punto come: le durate tra la richiesta di appuntamento e il primo incontro col servizio, la presenza di una lista d'attesa per gli utenti e le sue dimensioni, la possibilità di gestire / prendere in carico con maggiore urgenza i casi/problemi più gravi e che non possono attendere

Potete prendere visione di queste valutazioni (se sono prodotte)?

- i) Quali sono le modalità per:
- Procurarsi le risorse: come e da chi arrivano le risorse finanziarie? Come si reclutano le risorse umane? Come quelle logistiche (materiali, sedi fisiche)?
 - Far arrivare alle diverse parti dell'organizzazione le risorse necessarie: ossia distribuzione interna di personale, strumenti, logistica, risorse finanziarie. E l'attivazione di risorse immateriali (formazione, consulenze, etc.)
- 5) **LE RELAZIONI CON ALTRE ORGANIZZAZIONI**: quali sono importanti e con chi? Sono relazioni con altri Enti o soggetti collettivi? E/O con altri servizi dello stesso Ente? Molto spesso in diversi servizi è necessaria una integrazione (una attività condivisa e comune) con altri. E questi "altri" possono essere "altri servizi entro lo stesso Ente" (ad esempio tra un SERD ed un Servizio di psichiatria entro la stessa ASL), oppure "servizi di altri Enti" (ad esempio quando occorre un intervento comune del servizio sociale di un Consorzio e di uno dell'ASL).
- Se indagate meccanismi di integrazione è utile provare a chiedersi se si articolano in:
- a) Integrazione istituzionale: ossia intese e accordi formali tra diverse amministrazioni (ad esempio un'ASL ed un Consorzio di Comuni, o servizi di un Ministero ed i Comuni)
- b) Integrazione organizzativa: ossia meccanismi che fanno operare insieme diversi servizi, come un protocollo di intesa, o una linea guida, che preveda come devono lavorare insieme due servizi per affrontare un problema. Ad esempio come i servizi sociali e

quelli sanitari (come un servizio di neuropsichiatra infantile di un'ASL) devono lavorare insieme per definire una situazione di rischio di un minore nel suo nucleo d'origine, e che cosa fare

- c) Integrazione professionale, ossia meccanismi che aiutano le diverse professioni a lavorare insieme: formazione comune, metodi per costruire un piano di intervento congiunto su un nucleo, etc

Qualche possibile domanda da farsi (e da fare). Come vengono messi in atto i meccanismi/strumenti di integrazione con altri servizi e/o Enti? Ci sono atti di intesa formali, come accordi di programma, convenzioni, protocolli d'intesa? Oppure solo intese ad hoc al momento?

Può essere previsto che le attività su un utente (dalla valutazione dei suoi bisogni alla definizione del progetto di intervento, alla messa in opera e monitoraggio del progetto) siano il frutto di un lavoro che coinvolge operatori diversi, a volte anche di servizi (od Enti) diversi. Ad esempio per un piano di assistenza domiciliare ad un non autosufficiente che coinvolge sia diversi profili professionali (come un OSS ed un assistente sociale) anche di diversi servizi (sanitari dell'ASL e sociali dei Comuni). Oppure un progetto di intervento per un minore in stato di pregiudizio nel suo nucleo d'origine. Alcune domande che possono essere utile in questi casi:

- Si costruisce l'integrazione necessaria soltanto "caso per caso", di volta in volta e "al momento"? Oppure sono operanti protocolli predefiniti che indicano come operare?
- Come si assumono le decisioni? Sono condivise in appositi momenti di gruppo? Sono messe per iscritto? E se c'è dissenso chi decide?
- E' previsto che uno degli operatori assuma il ruolo di "case manager", ossia di "regista" del gruppo e di referente principale unico verso la famiglia e l'utente? E' un ruolo che facilita o no?

Torneremo più avanti sul tema della integrazione tra servizi ed Enti

6) **LE DINAMICHE ORGANIZZATIVE REALI** (che possono essere diverse dalle regole formali, e talvolta anche in contrasto), il "comportamento reale" dei diversi attori (che agiscono anche in base ai loro interessi o scelte culturali, o valori), i conflitti (interni all'organizzazione, o con esterni), il "clima organizzativo". E non è scontato che le finalità dell'organizzazione siano condivise da tutti i soggetti che vi operano; il prodotto effettivo che "esce" da un servizio è dunque il frutto di molti fattori, anche gli interessi e comportamenti delle persone. E' dunque interessante chiedersi:

- a) se e quanto ciò che l'organizzazione davvero produce è coerente con ciò che formalmente si desidera sia prodotto; e che cosa causa criticità
- b) se sono visibili dinamiche organizzative non derivanti da regole previste e formali, ad esempio: conflitti rilevanti, presenza di leadership che condizionano (in positivo, facilitando il lavoro, oppure in negativo) anche non svolte da persone con ruoli formali di autorità? L'autorevolezza e la competenza che chi lavora riconosce alle persone può non coincidere con l'autorità e la responsabilità direttiva che è formalmente attribuita dall'organizzazione.

Visto che queste sono spesso dinamiche informali, eventi che non sono tradotti in informazioni strutturate, può essere molto difficile vederle e conoscerle. In genere richiedono di "stare" entro l'organizzazione per un po' di tempo

7) MODALITÀ ORGANIZZATE DI COMUNICAZIONE PUBBLICA

- a) Esistono modalità organizzate di comunicazione attivate dal servizio (o Ente) verso l'esterno ed i cittadini? Ad esempio: sito web, carta dei servizi, URP, procedure di reclamo per gli utenti e loro richieste di riesame
- b) Ed esistono modalità / occasioni di **RELAZIONE DIALETTICA CON I CITTADINI O I FRUITORI**? Ad esempio momenti di confronto con soggetti collettivi (come associazioni di utenti, o di difesa dei diritti, o altri soggetti sociali)? Quando l'Ente deve assumere scelte molto importanti (come ad esempio un nuovo Regolamento che definisce i criteri di accesso ad un intervento) lo fa attivando anche una consultazione di questi soggetti esterni?

Quasi tutti i temi che abbiamo esposto, ossia l'assetto ed il funzionamento del contesto, presentano di norma sia punti di forza (architettura e/o funzionamento positivo) sia criticità o rischi. Certo può accadere che non sia facile vederli, ma cercate di farvi spiegare (o di valutare voi) quali sono i punti di forza e le criticità dell'organizzazione

Infine un richiamo un po' banale: l'organizzazione non è "una macchina", cioè un meccanismo che funziona solo in base a come è stato progettato, e le disfunzioni si riparano solo introducendo altri meccanismi (più regole, più istruzioni), ma è invece "un sistema vivente" (ossia l'esito di interazioni tra meccanismi, regole, eventi, azioni degli attori e loro intenzioni)

Naturalmente non dovete necessariamente indagare e descrivere tutti gli aspetti che abbiamo richiamato; ma tenerli presente serve a costruirsi un quadro del contesto, a fare domande (ove possibile), a collocare le informazioni che incontrate entro un quadro organizzato

Negli incontri più di "laboratorio" vi proporrò di mettere a fuoco anche altri aspetti dell'organizzazione del vostro ente / servizio