



# LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE PER UN MONITORAGGIO MULTIDIMENSIONALE DEI PROCESSI E DEI RISULTATI

“DARE I NUMERI IN SALUTE MENTALE”  
16.12.2011

# IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO

- COME COSTRUIRE UNA RISPOSTA ORGANIZZATIVA CONTESTUALIZZATA E COERENTE CON LE FINALITA' E GLI OBIETTIVI
- L'ORGANIZZAZIONE: UN COMBINATORE DI RISORSE IN FUNZIONE DI DETERMINATI OBIETTIVI
- PER VALUTARE OCCORRE MONITORARE E VALUTARE
- L'ORGANIZZAZIONE: UN MEZZO PER RISPONDERE AD UN PROBLEMA SPECIFICO, NON UN FINE

## ALCUNE SPECIFICITA' DEI SERVIZI DI SALUTE MENTALE

- EROGANO SERVIZI PERSONALIZZATI AD ALTO CONTENUTO DI PROFESSIONALITA' INDIVIDUALE E SOCIALE
- RICHIEDONO PROTAGONISMO INDIVIDUALE ED ETICITA' PERSONALE
- I SERVIZI EROGATI RICHIEDONO UN APPROCCIO MULTI DIMENSIONALE, SIA A LIVELLO PROFESSIONALE CHE SOCIALE
- VI E' LA PRESENZA DI MOLTEPLICI FIGURE PROFESSIONALI CARATTERIZZATE DA ELEVATA AUTONOMIA, CHE DEVE ESSERE VALORIZZATA ED ORIENTATA

## ALCUNE SPECIFICITA' DEI SERVIZI DI SALUTE MENTALE

- I BISOGNI DA SODDISFARE SONO FORTEMENTE CONDIZIONATI DALLE DINAMICHE SOCIALI
- UNA EFFICACE EROGAZIONE DEI SERVIZI RICHIEDE UNA ELEVATA INTEGRAZIONE MULTI PROFESSIONALE E TRA DIFFERENTI ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE, ALL'INTERNO DELL'AZIENDA, TRA DIVERSE AZIENDE E CON ALTRE ORGANIZZAZIONI/ISTITUZIONI/ASSOCIAZIONI DEL TERRITORIO
- DIVENTA CRUCIALE LA GESTIONE DELLA CONTINUITA' ASSISTENZIALE, IN UNA LOGICA RETICOLARE
- OPERANO IN UN CONTESTO AD ALTA TURBOLENZA E INCERTEZZA



# CHE COSA SI FA IN UNA AZIENDA/ENTE

## DIFFERENZA CRUCIALE TRA

- BENE
- SERVIZIO

Per i clienti esterni ed interni



## CARATTERISTICHE

### BENE

- TANGIBILE
- NON RICHIEDE  
CONTATTO

### SERVIZIO

- INTANGIBILE
- RICHIEDE  
CONTATTO

# ALCUNI PRINCIPI

- **No alla facile illusione dell'organizzazione ottimale (una chimera, un sogno impossibile)**
- Non esiste, non può esistere e non deve esistere, una soluzione organizzativa ottimale
- L'organizzazione rappresenta di per sé una “risposta ad un problema specifico”, proprio per questo non può che essere contingente e specifica.



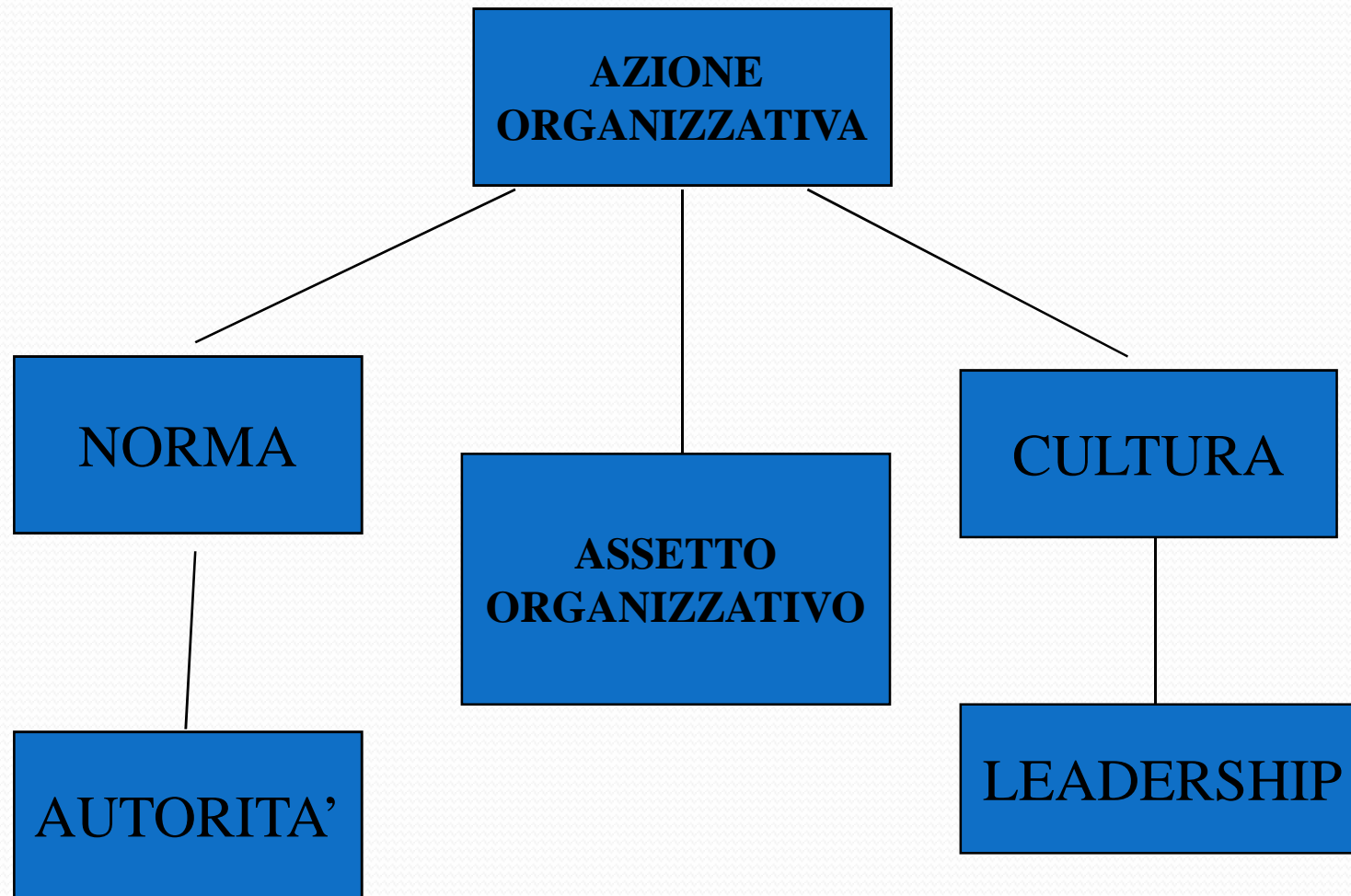
approccio contingency

# LE ORGANIZZAZIONI A “LEGAMI DEBOLI”

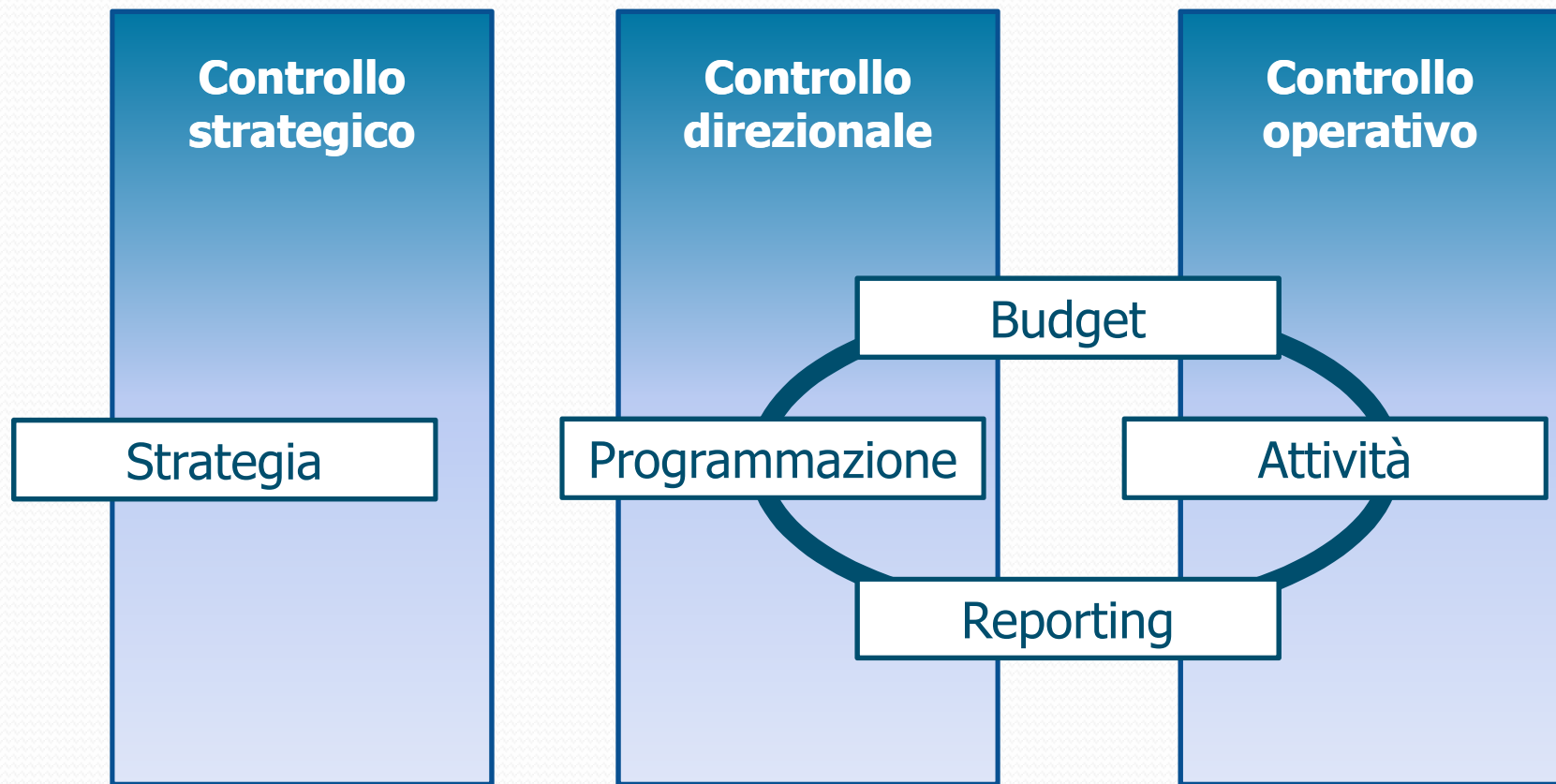
- **La nuova faccia del “potere diffuso”: la centralità delle persone, delle competenze e della cultura.**
- **Centralità dei rapporti e delle relazioni.**
- **Nelle reti occorre dedicare molta attenzione alle maglie più che agli snodi.**
- **Meno struttura, più meccanismi e cultura.**



# LE DIMENSIONI DELL'AZIONE ORGANIZZATIVA



# Il ciclo e i diversi strumenti di P&C





## ALCUNE PRIME REGOLE E UN PERCORSO PER UNA EFFICACE VALUTAZIONE

PER UNA VALUTAZIONE EFFICACE OCCORRE:

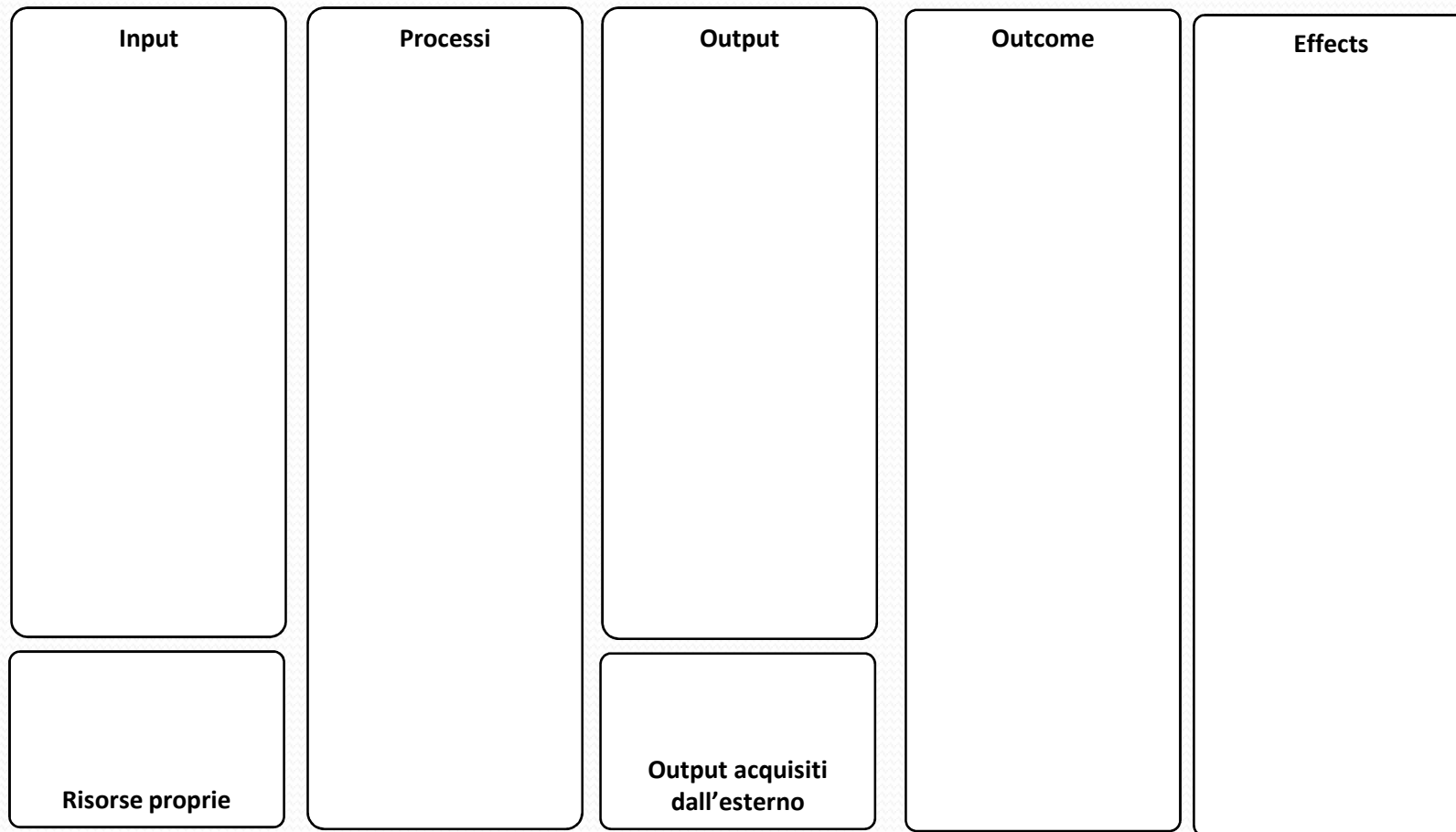
1. DEFINIRE LA PERFORMANCE
2. MISURARE E RENDERE TRASPARENTE LA PERFORMANCE
3. RESPONSABILIZZARE
4. PREMIARE LE PERFORMANCE

# IL MODELLO DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ED I SUOI LIMITI

## I LIMITI DEGLI ATTUALI SISTEMI DI CONTROLLO

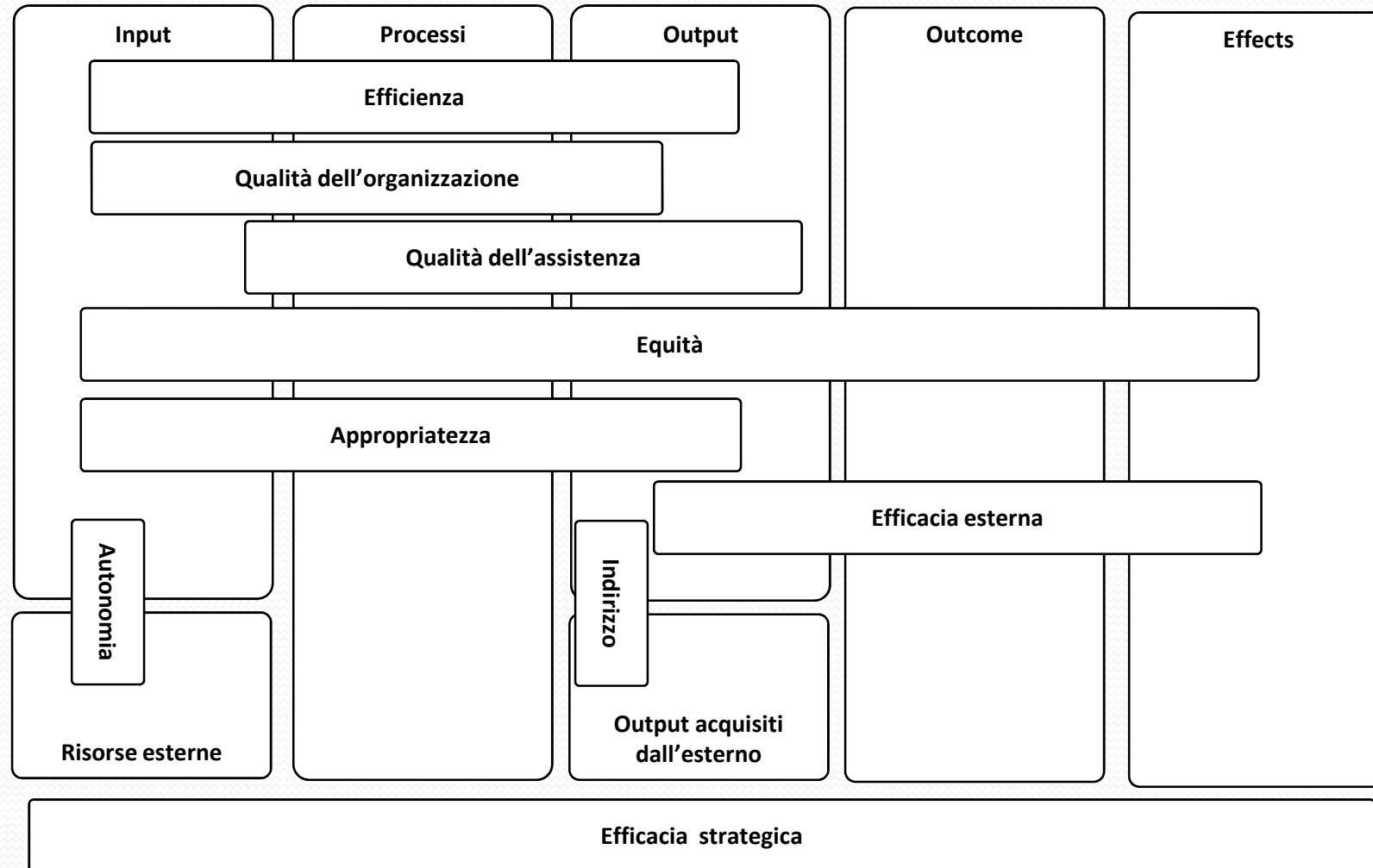
- ATTENZIONE SOPRATTUTTO AGLI ASPETTI ECONOMICO/FINANZIARI
- ORIENTAMENTO AL BREVE PERIODO
- SOSTANZIALE DISCONNESSIONE CON I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- ENFASI SUL CONTROLLO A POSTERIORI
- POCA TEMPESTIVITÀ E ASSENZA DI VISIONE PROSPETTICA

# Gli elementi della performance



# Le dimensioni della performance

**Verticale: funzioni aziendali** **Orizzontale: dimensione della performance**



# IL PROCESSO DECISIONALE

TRA CONSENSO E CONFLITTI

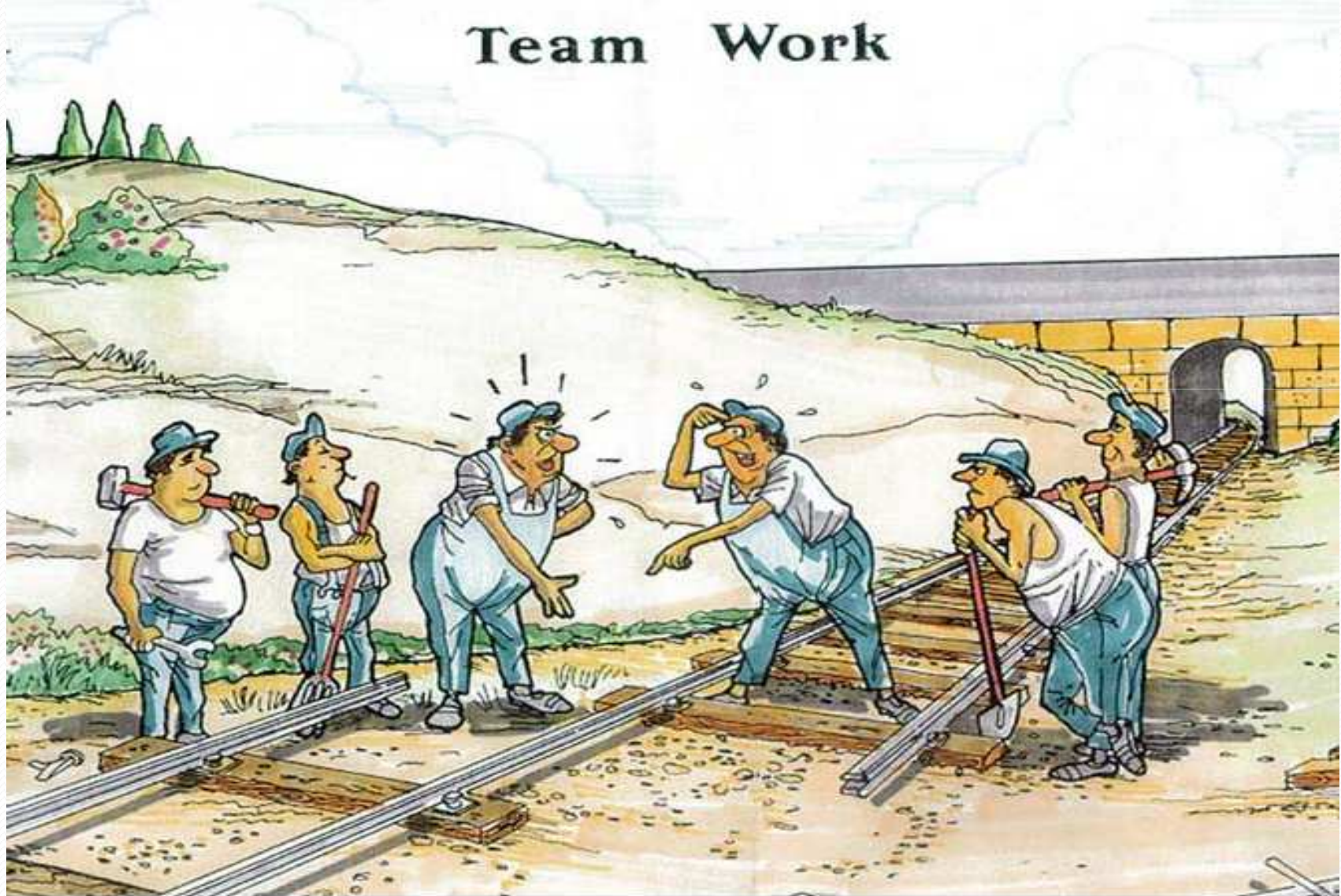
LA “FATICA” DI COLLABORARE

LA DIALETTICA TRA “MAPPE MENTALI” E  
TERRITORIO



# Working group 2011

## Team Work





# LA PROSPETTIVA

LIBERARE LE POTENZIALITA' INDIVIDUALI E SOCIALI  
VALORIZZARE LE DIFFERENZE, ALL'INTERNO DI UNA COMUNE  
PROGETTUALITA'  
PROMUOVERE LA COSTRUZIONE DEL CONSENSO E IL "LAVORO DI  
SQUADRA"  
INVESTIRE SUI MECCANISMI DI INTEGRAZIONE CULTURALI, SOCIALI  
E ORGANIZZATIVI  
VALORIZZARE LA DIMENSIONE DEL PROCESSO  
MENO STRUTTURA, PIU' MECCANISMI E CULTURA  
INVESTIRE SULLA FORMAZIONE E SULL'AUTOFORMAZIONE, A  
GARANZIA DI UN COMUNE PROCESSO DI APPRENDIMENTO  
ATTIVARE MECCANISMI CONDIVISI DI MONITORAGGIO E  
VALUTAZIONE

# MANAGEMENT E LEADERSHIP

- DUE LEVE, DUE REGISTRI COMPLEMENTARI, CON DIVERSE FOOCALIZZAZIONI
- **LA FINALITA' DEL MANAGEMENT:**
- - SUPPLEMENTO DI RAZIONALITA' PER LA GESTIONE ED IL DOMINIO RAZIONALE DELLA COMPLESSITA'
- **IL CICLO DEL MANAGEMENT:**
- - PIANIFICAZIONE STRATEGICA
- - PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA
- - PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
- - VALUTAZIONE

# MANAGEMENT E LEADERSHIP

- **LA FINALITA' DELLA LEADERSHIP:**
- - PROMUOVERE LA CULTURA E ORIENTARE I COMPORTAMENTI SENZA L'AUTORITA' FORMALE
- - AZIONE DI "GUIDA MAGNETICA" E PROCESSO DI INFLUENZAMENTO E ORIENTAMENTO SENZA AUTORITA'
- **IL CICLO DELLE LEADERSHIP:**
- - VISION POSITIVA ED ETICA
- - COMUNICAZIONE/TRASCINAMENTO
- - EMPOWERMENT/RESPONSABILIZZAZIONE

# LA BUONA PERFORMANCE DI UN DIRIGENTE

## LE FUNZIONI DEL DIRIGENTE:

- **GUIDA** (DEFINIZIONE DI PROGRAMMI, OBIETTIVI E PRIORITÀ E CONTROLLO DELLA RELATIVA ATTUAZIONE)
- **CREATORE DI AMBIENTI E CONDIZIONI DI LAVORO MOTIVANTI**
- **PROBLEM SOLVER**
- **GESTORE DI RELAZIONI**
- **PROMOTORE E SOSTENITORE DELL'INNOVAZIONE**

RISPONDENDO, IN OGNI CASO, DEL **RISULTATO FINALE** DELL'ATTIVITÀ.

# LA BUONA PERFORMANCE DI UN DIRIGENTE

- **LE COMPETENZE RICHIESTE**

- **CAPACITÀ DECISIONALE E CAPACITÀ DI COINVOLGIMENTO (COSTRUZIONE DEL TEAM)**
- **CAPACITÀ DI RELAZIONE CON LA DIREZIONE, CON ALTRE ARTICOLAZIONI ORGANIZZATIVE E CON LA TECNOSTRUTTURA**
- **CAPACITÀ DI LEGGERE L'ORGANIZZAZIONE IN UNA PROSPETTIVA STRATEGICA (INTERNO VS ESTERNO; EFFICIENZA VS SVILUPPO)**
- **SPINTA PROPOSITIVA E CAPACITÀ DI SELEZIONE DELLE AREE CRITICHE (DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ)**
- **LEADERSHIP RICONOSCIUTA E ORIENTAMENTO ALLA DELEGA**