



# DOCUMENTO DI INDIRIZZO DELLA DIREZIONE 2020 - 2022

A cura del Dott. Bernardo Franco



Documento di analisi e orientamento strategico - organizzativo periodo 2020-2022

Questo documento si pone l'obiettivo di riassumere in modo sintetico quanto realizzato nel triennio 2017 - 2019 e di proporre un percorso di miglioramento e di crescita per il triennio successivo. Ogni approfondimento relativo al triennio passato trova ampio riscontro nella documentazione prodotta periodicamente dalla Direzione della Fondazione inviata ad ogni membro del Consiglio di Casa Amica.



## Obiettivi raggiunti: 3 anni di crescita

premesse

Cos'è la crescita? E' abbastanza semplice farsi un'idea se associamo il concetto al nostro vissuto: un bambino che cresce, un aumento di disponibilità, perseguire il bene comune piuttosto che il proprio; questa è un'interpretazione positiva del concetto di crescita, ma, secondo la nostra inclinazione e in linea con lo stato d'animo che ci caratterizza, possiamo pensare alla vecchiaia, all'aumento della disabilità, della sfortuna e di tutta una serie di elementi capaci di trasformare i nostri giorni in un'esperienza buia e difficile.

I criteri che ci aiutano a interpretare la realtà, in parte ci supportano nel mantenere una sorta di equilibrio nel leggere ciò che ci circonda in modo onesto ed autentico. Poi ci sono aspetti di carattere psicologico che, anche in una personalità equilibrata e stabile, intervengono a complicare la lettura dei contesti reali. In questi casi capita che, nel nome di un paternalismo buonista, si sceglie di edulcorare i significati, riducendo successi e insuccessi e limitando la visione reale della crescita di qualcosa, anche solo per compiacere gli altri.

D'altronde, sono ancora in vigore, modelli educativi in cui si assiste sistematicamente alla mortificazione dei nuovi arrivati in organizzazioni ancora basate sul nonnismo e sul mantenimento dello status quo. In questo triennio Casa Amica ha preso le distanze dalla visione negativa del concetto di crescita e gli ha dato un senso positivo in un'ottica trasformativa, ampliando il mero significato di aumento finanziario a quello, più edificante, di investimento e sviluppo economico a supporto della felicità dei nostri anziani.

A gennaio 2017, nell'ambito dell'analisi organizzativa multidimensionale e dell'osservazione etnografica effettuata, sono emersi elementi che hanno caratterizzato gli obiettivi a breve, medio e lungo termine che hanno guidato Casa Amica nei 3 anni successivi: complessi, frenetici e determinanti per il futuro del nostro Centro di Servizi. La "diagnosi organizzativa" che emergeva dal Diagramma riportato nella figura 1, evidenziava un sostanziale ritardo dello sviluppo complessivo rispetto al sistema che riguardava tutti i servizi, inoltre era evidente l'assenza di un'idea di organizzazione. Nel 2016 c'era stato il tentativo di dare una struttura, ma senza considerare l'importanza del lavoro di gruppo e il coinvolgimento di tutto il personale. Nella rappresentazione grafica degli obiettivi abbiamo stabilito priorità uti-

lizzando un sistema "semaforico" che ci ha portato, nel 2017 a informatizzare tutta la struttura. Inoltre siamo intervenuti sullo spazio fisico restituendo dignità a spazi come la stanza per la cura di sé, migliorando l'allestimento della sala bar (internet Point e spazio per bambini), e degli spazi polifunzionali, rinfrescati e resi modulabili da pareti scorrevoli. Considerato che pendevano prescrizioni da parte dell'ULSS per il mantenimento dell'accreditamento istituzionale, abbiamo progettato completamente la formazione generale e specifica, dando un senso allo sviluppo e all'apprendimento del personale. A proposito del potenziale umano è da sottolineare che è stato completamente riorganizzato, sia in termini di pianta organica che di attività. Nel 2018 siamo entrati ufficialmente nel Marchio Qualità e Benessere e si è diffusa,

all'interno di Casa Amica, la modalità operativa del lavoro di gruppo oltre che un modello organizzativo strutturato improntato alla personalizzazione e umanizzazione dell'intervento assistenziale. L'imponente sforzo gestionale nel supportare un cambiamento epocale non ha tenuto conto del fatto che la retta della Fondazione era mediamente 10 euro al giorno più bassa rispetto alla media del Veneto, e così il 2018 si è chiuso con un bilancio "solo" in pareggio. In realtà era sensato inserire una politica di incremento retta dopo aver dato un importante segnale di crescita considerato che, se percepiamo la qualità, la paghiamo più volentieri: e così è avvenuto. Nel 2019, infatti, oltre alla prosecuzione della progettualità, abbiamo assistito anche alla crescita della marginalità complessiva.



fig. 1 - Gennaio 2017 - Analisi Organizzativa - Priorità d'intervento.

Oggi la Fondazione Maria Rossi ha un proprio sito internet, un logo conosciuto tra gli addetti ai lavori e gode di numerosi legami sul territorio tra interlocutori e cittadini. Fa parte di una comunità che oltre ad UNEBA è rappresentata anche da un Osservatorio regionale chiamato SeniorNET e un'associazione dei Manager del Sociale (ANSDIPP), senza tralasciare quella legata al Marchio "Qualità e Benessere". Gli obiettivi proposti al Consiglio di Amministrazione sono stati raggiunti con circa 6 mesi di anticipo e questo semplicemente perché quando si innesca un cambiamento poi è più prudente cavalcarlo piuttosto che pretendere di dominarlo e controllarlo in maniera automatica o a tavolino. Rispetto a questo

elemento è importante evidenziare che questi 3 anni sono stati accompagnati da numerose vicende che poco hanno a che fare con Casa Amica, ma che hanno fortemente influenzato lo sviluppo e la crescita della Fondazione, condizionando anche il benessere dei nostri anziani. Mi riferisco in modo particolare al progetto di ampliamento, che ha subito rallentamenti poco comprensibili se messi a confronto con i bisogni e le necessità dei residenti di Casa Amica. A livello operativo, ad esempio, abbiamo tamponato il rallentamento del progetto, "improvvisando" all'interno della struttura attuale uno spazio il più adeguato possibile per l'assistenza alla persona con demenza. Questo ha inciso notevolmente sull'organizza-

zione che ha dovuto mostrare maturità e resilienza. L'anticipo nel raggiungimento degli obiettivi ha dato la possibilità di andare oltre il documento programmatico del 2017 e realizzare, già nel 2019, un'ulteriore risultato in termini di manutenzione e affinamento organizzativo. In questi anni abbiamo sostituito i materiali obsoleti e pericolosi per la sicurezza di residenti e operatori. Quest'anno abbiamo acquistato ausili che non erano utilizzati in Casa Amica (solleventori attivi) e integrato l'attuale disponibilità con articoli nuovi che hanno portato sicurezza e innovazione. Oggi il personale è sostanzialmente soddisfatto e coinvolto nel raggiungimento dei nostri obiettivi.

## PROGETTO "SICUREZZA NELL'ARMADIO"

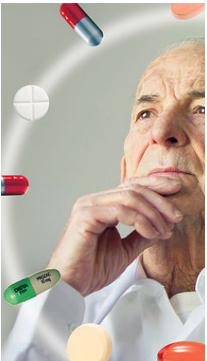
## PROGETTO "SICUREZZA NELL'ARMADIO"

**PER INFORMAZIONI**  
FONDAZIONE MARIA ROSSI ONLUS  
Via Dante Alighieri, 8 - 31010 Fregona (TV) Telefono - 0438/585594  
[www.fondazionemariarossi.it](http://www.fondazionemariarossi.it)

**SOMMINISTRAZIONE SICURA DEI FARMACI**

Questo sistema garantisce la completa tracciabilità, dalla prescrizione all'aiuto all'assunzione, aumentando la sicurezza nel processo di identificazione della persona. La digitalizzazione della somministrazione dei farmaci, quindi, riduce drasticamente i tempi di preparazione ed aumenta il livello di sicurezza. Non è da trascurare il fatto che questo dispositivo permette di organizzare l'approvvigionamento dei farmaci in modo automatico grazie alla possibilità di avere costantemente aggiornati i dati sul consumo, quindi alleggerisce la gestione del magazzino.

L'ETS Maria Rossi intende promuovere la gestione della terapia cronica aprendosi al territorio. Questo progetto, infatti, prevede che la persona assistita residente nei comuni di Fregona, Cappella e Sarmede, riceva al proprio domicilio settimanalmente la terapia prescritta dal Medico Curante, evitando scorte e riducendo la possibilità di errore.



**Aiutaci ad aiutare**

Depliant informativo finalizzato alla presentazione del progetto e alla raccolta di fondi per il finanziamento dell'acquisto dell'armadio informatizzato.



Prescrizione, preparazione, distribuzione e aiuto all'assunzione del farmaco: **quattro passi verso la protezione della persona.**

Fig. 2 - Progetto sull'armadio informatizzato



2020/2022

In considerazione del lavoro fatto fino ad oggi si propongono i seguenti elementi su cui costruire i percorsi operativi nel periodo considerato ai fini di garantire traiettorie di crescita e di sviluppo nel prossimo triennio di lavoro:

**ORGANIGRAMMA:**

rendere stabile l'organigramma costruito negli anni precedenti, definendo in modo inequivocabile alcune posizioni di riferimento e intervenendo anche su alcuni elementi che caratterizzano il nostro funzionigramma.

**SERVIZI:** consolidare l'apertura al territorio attraverso la progettazione integrata con i comuni di Fregona, Sarmede e Cappella Maggiore.

**NUCLEI:** incrementare la personalizzazione degli ambienti coerentemente con lo sviluppo architettonico di Casa Amica e diffondere l'utilizzo delle bacheche come strumento di comunicazione organizzativa.

**SVILUPPO:** procedere con l'informatizzazione dei processi amministrativo-contabili e clinico assistenziali. Sperimentare nuove tecnologie a supporto della semplifi-

cazione amministrativa e dei percorsi assistenziali.

**TEAM:** sostenere a tutti i livelli il lavoro di gruppo per la gestione della complessità; favorire un clima inclusivo in cui tutti abbiano il proprio spazio di protagonismo.

**COMUNICAZIONE:** valorizzare l'immagine di Casa Amica nello scenario attuale come punto informativo e di aggregazione sociale.

**CASA AMICA 2020:** realizzare l'ampliamento strutturale del Centro di Servizi.



Ai fini della stabilizzazione degli assetti organizzativi è importante individuare figure che consentano di sostituire i colleghi in caso di assenza. Questo avviene in modo sistematico a livello operativo, meno frequentemente a livelli dirigenziali. In Casa Amica, per effetto di un'importante inversione di rotta, la partenza di alcune figure ha offerto la possibilità ad altri di crescere. Nel 2020 è intenzione di questa direzione individuare una figura già inserita in organico che svolga anche le funzioni di vicedirettore, questo consentirà di far crescere un lavoratore che ha già una conoscenza della storia dell'organizzazione e del sistema creando i presupposti per dare continuità al processo di crescita nel caso in cui il dirigente dovesse per qualsiasi motivo mancare. Nel 2019, con le dimissioni della nostra Coordinatrice dott.ssa Julie Pivetta, questa direzione ha integrato l'attività di coordinamento che è venuta a mancare. Se da una parte questo non ha influito sullo svolgimento delle attività ordinarie fino ad oggi, si rende necessario, nel prossimo triennio, individuare una figura che possa ricoprire il ruolo di coordinamento con continuità e in forma esclusiva. In questo contesto si punta al consolidamento del nostro modello organizzativo che si affida alla figura del Primary Nurse e del tutor dell'assistito. A partire dal 2020 provvederemo alla sostituzione dell'infermiere di notte con un operatore sociosanitario, incrementando l'appropriatezza della risposta assistenziale. Contestualmente ridurremo il monte ore di alcuni professionisti per i quali è richiesto un parametro inferiore rispetto a quello che erogiamo attualmente. Gli aumenti e le riduzioni si realizzano all'interno di un contesto chiaro che non ha a che fare con l'andamento economico complessivo, ma con lo sviluppo dei servizi che intendiamo offrire e promuovere. Le scelte descritte determineranno una riduzione di circa 70 ore/sett. di assistenza infermieristica e un aumento degli OSS pari a circa 50 ore/sett. con un'economia media di circa 20 ore/sett.. L'Assistente Sociale dopo un aumento provvisorio a 38 ore per la realizzazione di alcuni progetti (qualità, doll therapy) tornerà 30 ore (9 ore in più rispetto al parametro previsto per la nostra struttura). L'obiettivo è quello di abbattere sprechi e, a lungo termine, liberare risorse per il coordinamento dei nuclei che oggi è affidato a personale che, alimentato da tanta buona volontà, svolge questa funzione completamente inserito all'interno dei turni di lavoro e che in altri contesti opera libero da qualsiasi vincolo di turnazione.

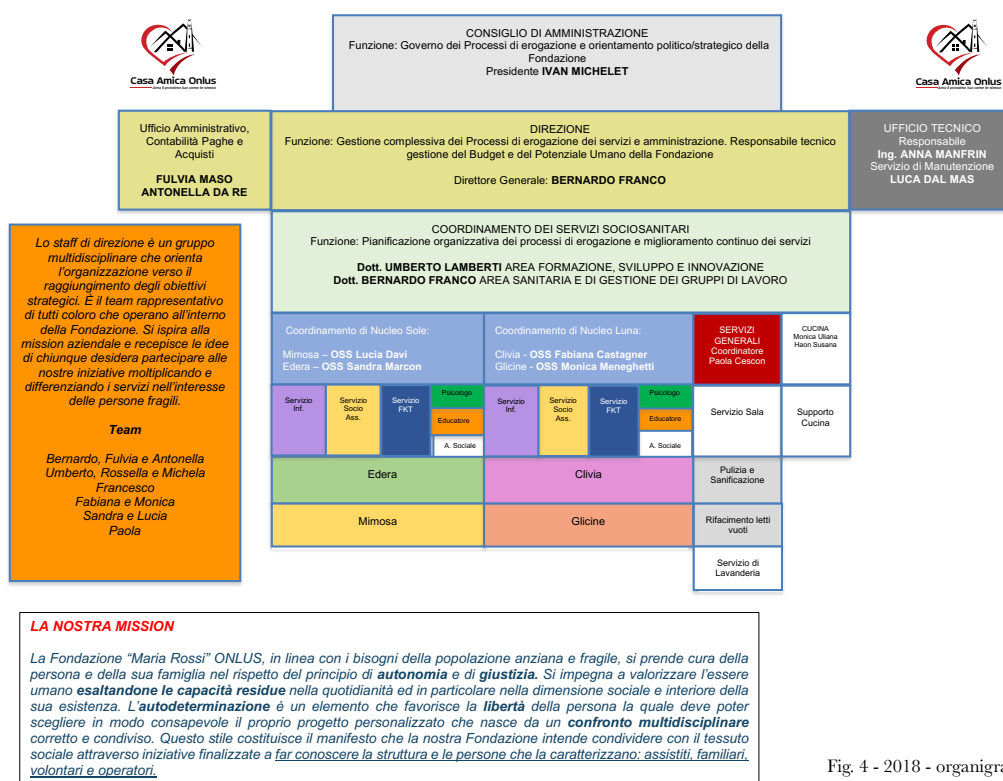


Fig. 4 - 2018 - organigramma Casa Amica

# DOCUMENTO D'INDIRIZZO DELLA DIREZIONE

## 2020/2022

Tra servizi esistenti e nuove offerte



Casa Amica 2020: abitare leggero



Alla fine del 2022 immaginiamo una struttura ampliata ed in attesa di essere autorizzata e accreditata per i seguenti nuovi servizi:

**14 posti letto per persone autosufficienti** (circa Euro 200.000 di ricavi/anno);

**8 posti letto in comunità alloggio** (circa Euro 100.000 di ricavi/anno);

**10 posti Centro Diurno per Non autosufficienti** (circa Euro 50.000 di ricavi/anno).

Questa offerta si aggiunge agli attuali 71 posti per non autosufficienti e 16 posti per autosufficienti per complessivi **109 posti letto residenziali**

che troveranno collocazione abitativa nell'ampliamento ed ai piani della struttura esistente. Questa scelta architettonico funzionale ed organizzativa libererà l'attuale piano terra dalla frequentazione della maggior parte dei residenti e creerà i presupposti per accogliere tutti i servizi ambulatoriali e semiresidenziali senza commistioni e interferenze di carattere operativo. Nel 2021 prevediamo, a fronte di un'apertura al territorio già in essere, di **prendere in carico l'assistenza domiciliare di almeno due dei tre Comuni limitrofi e di realizzare il Punto Unico Sociale dei territori di Fregona, Sarmede e Cappella Maggiore.**

I locali deputati alla conservazione e preparazione degli alimenti saranno rinnovati in modo da poter **offrire la possibilità di preparare pasti per l'esterno**, oltre che migliorare l'organizzazione del lavoro in termini di sicurezza e ottimizzazione del tempo.

Gli spazi verdi esterni alla struttura saranno ampliati di circa mq. 3000 e attrezzati in modo tale da permettere attività all'aperto ed iniziative comunitarie.

Tra le soluzioni previste dal progetto è da sottolineare lo sforzo nell'allestimento di un nucleo di primo livello per non autosufficienti con requisiti architettonici adeguati alle persone con demenza.



# DOCUMENTO D'INDIRIZZO DELLA DIREZIONE

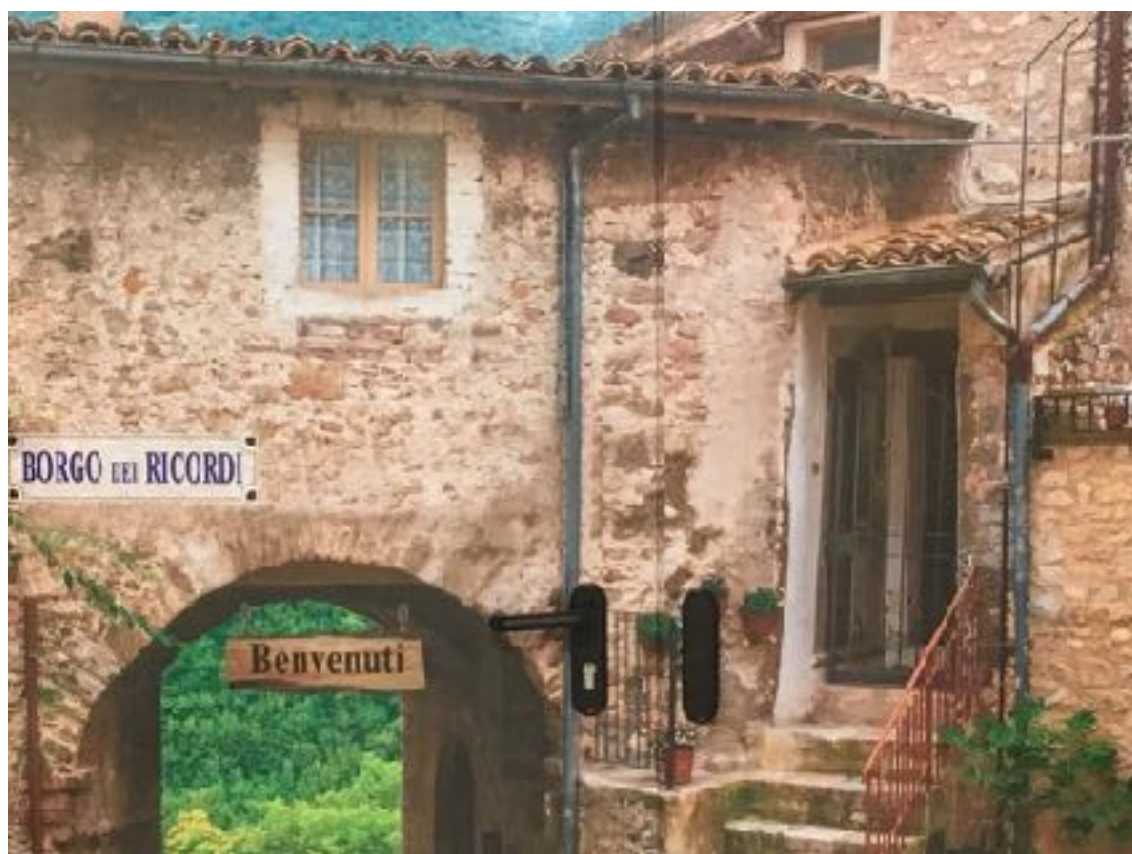
## 2020/2022

### Da nucleo assistenziale a casa ...

La sfida del nostro Centro Servizi consiste nel dare risposte personalizzate alle persone che vivono e frequentano Casa Amica. A questo scopo l'organizzazione dei nuclei deve porsi l'obiettivo di abbandonare lo stereotipo classico di assistenza (fortemente ispirata al modello ospedaliero) e aderire a comportamenti tipici del modello di CASA. La questione è molto delicata e prevede la presenza di sanitari che desanitarizzano e di politiche assistenziali che costruiscano patti con i cittadini liberi dal numero delle alzate giornaliere e dal numero di bagni assistiti. Lo scenario a cui vogliamo tendere è quello in

cui vengano date risposte in presenza di bisogni reali e non presunti. Per raggiungere questi obiettivi è necessario un sistema di coordinamento che recepisca in modo totale quanto descritto e che punti alla realizzazione di Setting in cui la sensazione sia quella di stare a casa propria. Quando la persona vive nella propria casa può scegliere cosa fare in totale libertà. Nel prossimo triennio quindi, anche grazie al progetto di ampliamento, la crescita culturale compiuta dal 2017 troverà accogliamento in nuclei in cui il modello architettonico ed operativo sarà quello domestico. **Gli orari saranno scanditi dal desiderio delle**

**persone e non dai bisogni dell'organizzazione, le attività saranno destrutturate e costruite in linea con le necessità dei singoli individui e il team di lavoro seguirà il modello della famiglia in cui esistono ruoli ben precisi, ma dove la dimensione cooperativa costituisce il mezzo attraverso il quale si genera un clima sereno e felice.** In questo nuovo scenario la tecnologia e l'innovazione rappresenteranno un elemento di facilitazione e supporto all'essere umano inteso nel senso più ampio del termine (domotica, robotica).





# DOCUMENTO D'INDIRIZZO DELLA DIREZIONE

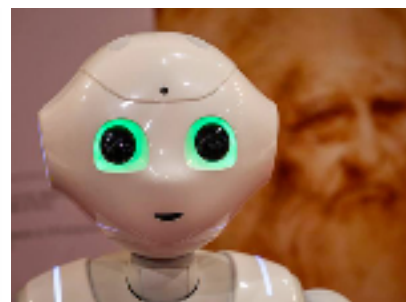
## 2020/2022

### Sviluppo .... cuore e innovazione

Dal 2017 abbiamo iniziato un percorso d'informattizzazione che ha riallineato Casa Amica alle altre strutture della zona. Lo slancio di questa progettualità ci ha portato a stringere una partnership importante con l'azienda SoftwareUNO. Abbiamo aggiunto alla cartella informatizzata un'integrazione per la Valutazione Multidimensionale dell'anziano. Oggi tutta l'equipe, nell'ambito della compilazione dei PAI, partecipa alle UOI con la famiglia del residente. L'innovazione segue lo sviluppo dell'organizzazione e nel 2020, con l'internalizzazione degli strumenti gestionali, i dati inseriti nella cartella saranno condivisi per la gestione contabile dei nostri utenti. La Fondazione è stata inserita tra i clienti "virtuosi" di SoftwareUNO con i quali intraprendere una prima sperimentazione della Cartella Utente WEB 4.0, modello

evoluto del nostro attuale software. In linea con un progetto sulla Gestione del Rischio Clinico, abbiamo acquistato un armadio per la preparazione automatica della terapia giornaliera da assumere per via orale. Questo investimento, circa 100.000 Euro, rappresenta un catalizzatore di interessi che si sono concentrati su Casa Amica da settembre 2019. Siamo convinti che l'innovazione e lo sviluppo rappresentino elementi dai quali non possiamo prescindere per gestire il fenomeno della cronicità. Immaginiamo che la tecnologia debba portare vantaggio sociale e sicurezza, non necessariamente riduzione dell'organico e conseguente risparmio. A Casa Amica riteniamo di dover pensare, in tutti gli ambiti, a soluzioni che aumentino il benessere della persona. In quest'ottica anche progetti sulla stimolazione olfattiva in tutta la struttura

possono rappresentare innovazione, la sperimentazione della preparazione degli alimenti all'interno dei nuclei può essere innovazione; tutta la progettualità relativa al risparmio energetico e tante altre idee che possano trasformare "la vecchia casa di riposo" in un laboratorio creativo in cui si genera valore. Con lo sviluppo dei servizi all'esterno, sarà importante pensare a tutti gli elementi che caratterizzano il mondo della telemedicina a supporto dell'assistenza domiciliare e le numerose applicazioni che ci consentono di interagire con le persone dislocate sul territorio. A Casa Amica potrebbe esserci, quindi, anche un robot ad accogliere le persone che arrivano e che hanno bisogno di una serie di informazioni. Che ne pensate?



### Un'unica piattaforma per i servizi alla persona



Persone anziane



Persone con grado variabile di disabilità



Minori



Persone in riabilitazione



Cure Palliative



Ultima Dimora

## DOCUMENTO D'INDIRIZZO DELLA DIREZIONE 2020/2022

**L'essere umano è "l'anima" che fa la differenza in qualsiasi settore.** A Casa Amica abbiamo aumentato l'organico di circa 10 persone per stabilizzare i servizi, ma la vera sfida è stata quella di aspirare ad un sistema basato sul dialogo, sul confronto e sulla crescita della comunità. L'interazione, infatti, all'interno dei gruppi di lavoro, è fondamentale per favorire il dibattito e la sana competizione, fattori senza i quali il benessere organizzativo rimarrebbe solo una frase scritta nei documenti. Dal 2017, il personale aveva già sperimentato questo tipo di approccio all'organizzazione ed erano proliferati numerosi gruppi come quello che seguiva il progetto dell'informatizzazione, il Piano Assistenziale Personalizzato, la stanza multisensoriale, il dolore, la gestione dell'integrità cutanea, la continenza, la libertà e molti altri. Non è stato semplice all'inizio perché molti pensavano di non poter contribuire in modo così concreto alla crescita di Casa Amica e si sentivano estromessi dalla sfera decisionale. **Dal 2020 l'esperienza maturata tra il personale diventa un progetto ancora più strutturato dal titolo "irradiare benessere".** Lo scopo è quello di massimizzare gli effetti del team work attraverso la

costituzione di 12 gruppi di lavoro su 12 temi di riferimento ispirati ai 12 fattori del Marchio Qualità e Benessere. Immettere nei circuiti organizzativi l'essenza del marchio di qualità, scelto dal Consiglio di Amministrazione nel 2017, offre ad ogni singolo lavoratore la possibilità di contribuire in maniera concreta agli scopi dell'organizzazione, spingendosi oltre quanto richiesto abitualmente dal datore di lavoro. Nel 2018 abbiamo modificato, con le Organizzazioni Sindacali, il documento di valutazione per l'assegnazione dello "zainetto" stravolgendo completamente lo schema precedente ed inserendo criteri che moltiplicano il valore in azienda. In questo triennio contiamo di approvare l'accordo e di verificare la possibilità di erogare i premi attraverso soluzioni che rientrano nell'ambito del welfare aziendale. Ovviamente ogni team sarà animato da un referente con caratteristiche di leadership che garantiranno la produttività dei gruppi. Nel prossimo triennio promuoveremo iniziative formative ed esperienze all'aria aperta che si porranno l'obiettivo di generare affiatamento tra colleghi e di accrescere la disponibilità alla cooperazione. Queste esperienze, che trovano ampio riscontro nella letteratura relativa alla gestione del potenziale umano, si ispireranno alle

sfide da affrontare insieme in ambienti sfavorevoli o nell'ambito delle strategie di gioco.

Lo stile di leadership scelto dalla Direzione in questi anni è stato quello del Coaching: dare il meglio di noi in ogni situazione. In un clima informale, che non esclude il pragmatismo e il reciproco rispetto, l'obiettivo è quello di concludere questi tre anni con la formazione di Coordinatori-Coach. Con queste nuove competenze, in ogni situazione, riusciranno ad esaltare le capacità migliori dei singoli. I punti di debolezza di ogni lavoratore saranno compensati da chi è "più" forte in quella circostanza, ma che, a sua volta, deve essere supportato su altri temi. Questa "politica", che si caratterizza anche come come fattore di protezione del burnout, si inserisce in una dimensione dove "tutti siamo indispensabili", e, in caso di assenza, ci adoperiamo a non far sentire la mancanza chi non c'è, dando il meglio di noi. **Questo approccio pedagogico aiuta a ridurre le lamentele e a concentrarsi sul risultato piuttosto che sul problema.** Nel 2022, chi oggi è in Casa Amica, sarà perfettamente consapevole di questo e lo considererà il punto di forza della nostra organizzazione: luogo di miglioramento e crescita personale.



Oggi la Fondazione Maria Rossi gode di un'ampia visibilità grazie ai mezzi di comunicazione scelti per dialogare con l'esterno e per promuovere la propria missione nel mondo dei servizi alla persona. La gestione dei mezzi di comunicazione in questi anni è stata affidata alla Direzione che, oltre al restyling di alcuni strumenti come la Carta dei Servizi, ha realizzato numerosi supporti informativi che hanno trattato i seguenti argomenti: sicurezza, attività dei gruppi di lavoro, progetti d'innovazione, organizzazione di eventi. Inoltre abbiamo attivato contatti e relazioni con la stampa locale per dare visibilità alle iniziative del Centro di Servizi.

**Nel prossimo triennio completeremo il nostro sito con la documentazione richiesta per garantire trasparenza amministrativa nell'ambito della normativa anticorruzione e pubblicheremo l'edizione 2020 di Carta Amica: la nuova Carta dei Servizi.** L'obiettivo, oltre all'aggiornamento dei contenuti, sarà anche quello di rendere più efficace il messaggio. Promuovere l'immagine

della struttura rappresenta un aspetto molto importante perché costituisce un elemento su cui l'utente alimenta le proprie attese. L'offerta dei servizi di Casa Amica aumenterà nel prossimo triennio, questo sarà frutto della differenziazione nella proposta che assumerà un carattere sartoriale e personalizzabile secondo le varie tipologie di bisogno. "Comunicare per Non perdersi" è lo slogan stato scelto inizialmente e, in un mondo in cui lo spettro della solitudine costituisce una minaccia concreta, riteniamo strategico mantenere questa linea. Vale la pena segnalare la necessità di far emergere lo spirito no profit dell'Ente anche nell'ambito del progetto di marketing. Il messaggio, infatti, è che puntiamo ad offrire i prodotti migliori in una cornice di sostenibilità dove gli eventuali utili vengono impiegati esclusivamente per i nostri anziani ed in cui lo scopo non è "guadagnare", ma produrre valore sociale e supporto al sistema. Il 2020 è il venticinquesimo anno dalla Fondazione del nostro Centro di Servizi e questo ci impone di festeggiare degnamente questa ricorrenza. La nostra Fonda-

trice con la sua intuizione ha tracciato un percorso di crescita pensando alla più grande opera di pubblica utilità realizzata nel nostro territorio a supporto dei bisogni della popolazione anziana fragile. Ogni mese del prossimo anno intendiamo organizzare iniziative che renderanno il 2020 un periodo speciale nell'ottica del ricordo della Signorina Maria Rossi. Immaginiamo che il periodo sia propizio per organizzare la cerimonia della posa della prima pietra e l'inizio dei lavori relativi al progetto Casa Amica 2020: abitare leggero. Inoltre prevediamo che, il consolidamento di buone prassi operative, potrebbe vedere riconosciute, dal Marchio Qualità e Benessere, alcune progettualità "eccellenti" da imitare all'interno della nostra Comunità di Pratiche. Nel 2022 siamo certi che coloro che vorranno raccogliere informazioni sul nostro Centro di Servizi non dovranno perdere troppo tempo e magari, per gli amanti del contatto umano, sarà attivo un numero verde deputato a dare informazioni sulle nostre offerte 7 giorni su 7.





“Abitare leggero” riconsidera ed estende l’idea iniziale del progetto ai servizi residenziali e semiresidenziali. All’inizio, infatti, si pensava di realizzare una struttura che offrisse un supporto alla domiciliarità, fornendo un nuovo servizio alle persone anziane autosufficienti. Successivamente, il CdA della Fondazione, ha pensato di trasferire la progettualità nel terreno adiacente a Casa Amica ampliando, di fatto, l’idea iniziale. In questo modo si è reso possibile rivedere completamente la struttura esistente e, oltre alla realizzazione di una Comunità Alloggio, di progettare anche nuove soluzioni aggiuntive. Ho scelto di dedicare a questo progetto una sezione distinta anche se, al capitolo “Servizi”, è già stato trattato il tema dell’ampliamento dell’offerta, e, nel capitolo sulla tecnologia, l’incremento delle misure innovative a supporto della persona assistita. Non potevamo pensare di arricchire il Centro Servizi di particolari significativi senza ripensare in modo radicale il concetto di abitare. Tutto ciò che è stato fatto fino ad oggi troverà la sua più naturale collocazione all’interno di uno

spazio progettato PER LA PERSONA. Dal 2017 sono stati numerosissimi gli ostacoli incontrati e superati per poter realizzare un’opera che, nelle sue intenzioni, nasce esclusivamente per facilitare l’assistenza in modo appropriato ed al passo con i tempi.

Nel 2018 è stato presentato un piano finanziario che, oltre a mostrare la sostenibilità della realizzazione, ricolloca Casa Amica tra le migliori strutture della Regione. I criteri che ne definisco il valore, infatti, trovano loro soddisfazione nella dimensione impiantistica, architettonica, tecnologica, di design interno e di sviluppo di servizi che ci permetteranno di trattenere le persone assistite al variare del bisogno. Quest’ultimo concetto lo ritengo fondamentale per dare la possibilità a chi è nato e vissuto su questo territorio, di abitare qui fino all’ultimo giorno della propria vita. Casa Amica sarà un posto all’avanguardia dal punto di vista tecnologico, ma anche con un occhio sempre rivolto all’umanizzazione del rapporto con la persona e al rispetto dell’ambiente. Questi tre elementi hanno alimentato le

sinergie nel gruppo di progettisti, guidati dall’Architetto Marco Giacuzzo, nello staff di direzione e nel CdA durante fase di progettazione condivisa. Nei primi mesi del 2020 si costituirà una commissione per l’affidamento dei lavori e per attivare la realizzazione materiale del nuovo immobile. Contestualmente si attiverà un gruppo di lavoro che accompagnerà la costruzione degli edifici con misure di carattere organizzativo; in questo modo favoriremo l’integrazione tra la nuova cultura assistenziale e le potenzialità dei nuovi ambienti. Alla base di questa congiunzione sta il successo di questo progetto. Spesso, infatti, assistiamo alla realizzazione di strutture funzionali consegnate a persone che non le hanno comprese, oppure a chi non è culturalmente pronto per massimizzarne le potenzialità: anche in questo caso la scommessa della Fondazione Maria Rossi ha a che fare con un obiettivo di Qualità Totale.



La fisiologica evoluzione di Casa Amica porterà ad una situazione paradossale sotto alcuni aspetti che innescerà nuove ipotesi di ulteriore cambiamento. Mi sto riferendo soprattutto agli elementi di carattere architettonico. Se per quanto riguarda le risorse umane, infatti, il training costante al cambiamento costituisce una garanzia sulle possibilità di “cavalcare” la continua evoluzione degli scenari di salute, per gli aspetti architettonici, invece, ci troveremo probabilmente a dover riallineare, nel prossimo decennio, le condizioni e la funzionalità della struttura esistente alle caratteristiche di quella che sorgerà nei prossimi anni. Il motivo è da ricercare nel fatto che la qualità percepita da coloro che abiteranno la struttura originaria sarà diversa e tenderanno rette diverse a parità di qualità dei servizi. A questo scopo l'intenzione è quella di prevedere interventi di riqualificazione e ristrutturazione della parte meno recente, sia per realizzare servizi previsti per la Comunità Alloggio, che per ampliare il numero dei posti letto per autosufficienti. Guardando con soddisfazione al periodo 2017- 2022 ritengo, per quella che è la mia personale esperienza professionale, che è la prima volta che assisto a una mutazione così radicale in uno spazio di tempo così ridotto. Recentemente abbiamo partecipato a un incontro nazionale a Castelnovo del Garda dove, per il secondo anno consecutivo, ci hanno consegnato la certificazione di Benchmarker

nell'ambito del Marchio Qualità e Benessere. Siamo considerati un'organizzazione di valore tra strutture che hanno iniziato il loro percorso di qualità 15 anni fa e questo ci onora per il fatto che, fuori da ogni logica autoreferenziale, abbiamo imparato a confrontarci con il sistema ricevendo consigli e riconoscimenti che ci hanno aiutato a crescere. Ed è la crescita in senso positivo che ci appassiona, che ci unisce e che fa di noi professionisti pieni di ottimismo nell'affrontare un futuro che, per definizione, è ignoto, ma al quale ci possiamo preparare e attrezzare con uno spirito produttivo e predittivo, piuttosto che pessimista, paternalista e difensivo.



## DOCUMENTO D'INDIRIZZO DELLA DIREZIONE

2020/2022

| 2019            | 2022                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ORGANIGRAMMA    | Presenza di figure di coordinamento dedicate in modo esclusivo a questa funzione. Presenza di una unità con facenti funzione di Vicedirettore.                                                                                         |
| SERVIZI         | Definitiva apertura al territorio con la gestione dei servizi di assistenza domiciliare dei Comuni di Fregona, Sarmede e Cappella Maggiore.                                                                                            |
| NUCLEI          | Spazi ispirati all'ambiente domestico, bacheche con organigrammi di nucleo, mission di nucleo e informazioni specifiche che riguardano i frequentatori dei nuclei e non di carattere generali.                                         |
| SVILUPPO        | Estensione della gestione informatica a tutti gli ambiti operativi della Fondazione; ingresso della tecnologia applicata all'assistenza.                                                                                               |
| TEAM            | Presenza di 12 gruppi di lavoro permanenti operativi sui fattori del marchio Qualità e Benessere nell'ottica del miglioramento continuo complessivo.                                                                                   |
| COMUNICAZIONE   | Nuovo Sito Internet allineato con la normativa in materia anticorruzione e di trasparenza. Immagine coordinata di tutta la documentazione informativa.                                                                                 |
| CASA AMICA 2020 | Conclusione dei lavori di ampliamento architettonico della struttura. Disponibilità dei progetti definitivi degli arredi interni e realizzazione delle tecnologie da installare. Servizi in attesa di autorizzazione e accreditamento. |

La tabella si riferisce alla realizzazione dei risultati nel periodo che comprende il 2020 il 2021 e il 2022. Le performance di questa Direzione saranno quindi misurate sulla presenza degli indicatori qualitativi corrispondenti alla colonna denominata "2022". Ritengo elevate le probabilità che gli obiettivi vengano raggiunti per i seguenti motivi:

1 - Lo scenario sociosanitario è chiaro e sottoposto a un'andamento demografico che non lascia spazio alla libera interpretazione; inoltre l'aumento dell'età media della popolazione si accompagna a fenomeni rappresentati dall'incidenza di patologie che aumentano la disabilità e che impongono una trasformazione coerente con i nuovi bisogni dei cittadini.

2 - Lo spirito con cui la Fondazione si è messa in gioco a partire dal 2017 è tipica di Enti che operano nell'interesse comune e con metodologie che, utilizzando l'approccio multidisciplinare, puntano alla qualità intesa come personalizzazione dell'intervento sociosanitario.



Casa Amica ha una ricchezza inestimabile, è quella rappresentata da chi vi lavora e da chi ama profondamente quello che fa. Credo che questo sia in assoluto l'elemento più importante per qualsiasi contesto in cui ci sia una relazione di cura. La presa in carico "emozionale" è fondamentale per creare motivazione nei Servizi alla Persona. Questo setting operativo, infatti, se non viene riempito di elementi che creano effervescenza e stimolo, rischia di appesantire psicologicamente l'operatore, relegandolo in una condizione predisponente il *burn out*. La pratica riflessiva della relazione è un elemento fondamentale su cui deve basarsi un'approccio individualizzato centrato sull'analisi delle singole situazioni. Questo approccio prevede una personalizzazione e una minuziosa pianificazione dell'assistenza in cui niente viene lasciato al caso. Nell'ambito della quotidianità professionale capita di assumere atteggiamenti che formalmente potrebbero andare bene, ma, per quella persona e in quel contesto, risultano frustranti, non positivamente stimolanti o addirittura dannosi. Alcuni esempi possono essere "il bussare alla porta, ma entrare prima di ricevere il permesso di accedere allo spazio privato, oppure fare un laboratorio di cucina e poi non consumare i prodotti preparati, ma buttarli via; oppure ancora compiere azioni sulla persona anziana ed ignorarla, oppure trattarla come se fosse una bambina. Questo è un aspetto che, già da solo, è in grado di stravolgere un qualsiasi sistema organizzativo facendo la differenza. La maggior parte delle strutture tendono a piegare l'anziano ai bisogni delle stesse, diventando esper-

te nella "cultura degli alibi", vera e propria nemica della qualità. Casa Amica ha scelto la cultura dell'innovazione e del cambiamento come elemento distintivo dell'organo di governo strategico e della direzione. Questa disponibilità costituisce una vera opportunità per le persone che lavorano in questo sistema. Siamo certi del fatto che il percorso tracciato da questo documento di indirizzo possa concretamente condurre verso scenari nuovi a vantaggio dei lavoratori e conseguentemente degli assistiti e delle loro famiglie. Ritengo che questo secondo step analitico e di programmazione possa traghettare il Centro di Servizi Casa Amica da un decennio di metamorfosi genetica a un decennio di espressione concreta di cambiamento in termini di performance.



*Un caro saluto*

*Bernardo*