
Sistema partecipato delle scelte e delle decisioni aziendali: le commissioni tecniche e i tavoli tematici

A. Premessa

Il sistema operativo di offertasociale é determinato da un leggero apparato centrale, per il quale sono stati individuati operatori con caratteristiche professionali di tipo gestionale piuttosto che di competenza sociale.

Le competenze sociali, infatti, sono già presidiate nelle unità operative territoriali (gestione servizi di settore e cura dei casi inviati) e nei servizi sociali comunali (gestione generale del servizio, individuazione e invio dei casi).

Questo presupposto del sistema aziendale, che colloca un pezzo di sé “dentro” i comuni, dà un senso più definito a quello che diciamo essere OS: l’estensione operativa di 29 servizi sociali comunali.

L’obiettivo “partecipazione” su scelte e decisioni si completa poi nel confronto con tutti gli altri attori delle politiche sociali territoriali.

Al fine di rendere meno generico quell’obiettivo, vengono qui definiti ruoli e compiti di due “istituti” indispensabili al suo raggiungimento: le commissioni tecniche e i tavoli tematici.

B. Le commissioni tecniche (CT)

Sono il fulcro del sistema perché “orientano e controllano” la materia prima di OS. Tutta. Dall’invio della persona-utente alla qualità delle soluzioni attivate. Quindi sono parte integrante del sistema-offertasociale.

- Ruolo

Le commissioni tecniche hanno la funzione di imporre coerenza alle ragioni operative della azienda, tra le accelerazioni della sintesi gestionale (OS), l’autonomia delle unità operative e la capillarità - possibilmente la più diffusa - della rilevanza dei bisogni (territorio).

- Competenze

Riassumono per ogni area tematica la sintesi della competenza specifica dei servizi alla persona. Esprimono il sapere tecnico che deve stimolare e validare le funzioni tipiche di offertasociale in funzione del bisogno locale.

Quanto “pesa” la competenza delle CT nell’organizzazione aziendale.

Deve essere la voce più alta nella competenza tecnica per la formazione e l’esperienza intrinseche al ruolo di chi le compone (gruppo uniforme di sapere), che può essere avvalorata dal ricorso a esperti d’area.

Questo spazio decisionale (perché tale è nei contenuti tecnici) trova il proprio confine nelle esigenze della strategia aziendale d’insieme che può rallentare o sospendere alcune indicazioni tecniche.

I progetti di nuovi servizi, le modifiche agli attuali, le verifiche sui criteri gestionali, la riduzione delle prestazioni, i nodi gestionali, ecc.: ecco una serie esemplificativa di temi che devono passare in commissione.

- Posizione

Nei flussi delle scelte e delle decisioni, le CT si riconoscono nello schema che definisce le priorità istituzionali per quei due compiti (vedi **Bilancio Sociale 2003** pag. 7/8).

Uno schema definito per logica di competenza e logica di potere attribuito.

Il sistema scelta-decisione incrociato, vuole che più la scelta è partecipata (più parte da lontano e più voci competenti l'alimentano), più i criteri di scelta gestionale collimeranno con la decisione finale.

- Coordinatori

Gli assistenti sociali dei comuni associati individuano due referenti che assumono il ruolo di coordinatori delle CT (ciascuno responsabile diretto di due commissioni). Un ruolo di conduzione di gruppo, di individuazione dei temi da affrontare, di sintesi delle elaborazioni, ecc. e di raccordo dell'asse commissioni-direzione.

I due coordinatori fanno parte organica dell'ufficio di piano e vengono incaricati per un impegno annuo di 460+460 ore.

- Piano di lavoro delle CT

Il piano di lavoro viene stimato in 6/8 incontri annui per commissione. La programmazione seguirà una logica di priorità in base ai temi aperti (esigenze dei servizi sociali, verifiche dei servizi delegati, scadenze progettuali, piano formativo, raccordo con i tavoli tematici) e manterrà alto il profilo di competenza tecnica che caratterizza il compito delle CT.

- Commissioni e tavoli

Ogni commissione tecnica d'area è rappresentata nel corrispondente tavolo tematico del PdZ con almeno un operatore. Al tavolo del PdZ il rappresentante della CT siede al pari delle altre parti sociali che lo compongono. La sua voce di settore al tavolo ha il peso di tutta la commissione (del lavoro delle commissioni).

- Comunicazione

Il sistema della comunicazione, oltre alla componente interna al sistema commissioni (assemblee al bisogno) e allo scambio con i tavoli, deve prevedere la diffusione regolare degli orientamenti e delle scelte elaborate.

C. I tavoli tematici (TT) del PdZ

Sono il luogo di massima espressione del protagonismo territoriale nelle politiche sociali e il luogo istituzionale della programmazione partecipata. Ogni tavolo, infatti, è un setting allargato a tutti i "portatori d'interesse" per le attività socio-assistenziali, che opera secondo i criteri guida del Piano di zona.

I portatori d'interesse interni sono direttamente i Comuni e in veste gestionale OS.

I portatori d'interesse esterni sono tutte le parti sociali che per competenza, *mission*, ruolo istituzionale, interesse economico, ecc. sono rappresentate ai tavoli. (vedi **PdZ** pag. 12)

Il tavolo tematico, per quanto gruppo di lavoro partecipato, fa riferimento al portatore d'interesse interno.

- Ruolo

I tavoli tematici hanno la funzione di allargare l'orizzonte (efficacia e qualità) delle azioni sociali istituzionali, come di quelle di natura non istituzionale.

Luogo di ricomposizione delle diverse letture dei fenomeni sociali, i TT permettono di elaborare un maggiore volume di dati; di ridurre i margini di errore nelle proiezioni sui futuri flussi di bisogno; di definire con maggiore precisione il peso (costo/benefici) degli interventi individuati; di investire le risorse su obiettivi meglio rilevati e condivisi, quindi in tendenza più realistici; di collocare il tutto nella scala delle priorità selezionate.

A differenza delle CT - ambiti squisitamente tecnici e uniformi nelle competenze - i TT - luoghi a marcata pluralità e di diversi saperi - devono esprimere una capacità di lavoro di ampio respiro; preventivante (deve neutralizzare i rischi dell'emergenza); innovativa; di lunga gittata (nel breve e medio periodo).

Devono combinare progettuualmente e produttivamente la ricchezza dei diversi partner.

- **Competenze**

I tavoli tematici esprimono una capacità di comprensione e di soluzione dei problemi meno "tecnica", a vantaggio di un approccio sociologico (socio-politico) dei fenomeni sociali che parta dalla programmazione (documento di Piano) per completarsi nel monitoraggio delle azioni attuate. Il gioco della pluralità delle competenze (tutte le parti sociali: istituzionali e non) va ricondotto alle priorità istituzionali dei portatori d'interesse interni (comuni) che sono rappresentati anche con un referente politico per ciascun tavolo.

Le principali funzioni dei TT.

- Osservazione.

I tavoli, nei rispettivi settori tematici, producono rilievi di campo sulle problematicità (da quelli esperienziali a quelli statistici) per la programmazione dei piani annuali di lavoro.

- Progettualità.

I tavoli tematici elaborano progetti d'area complessi, che prevedono come attori le parti li rappresentate. In questa logica vanno compresi anche i progetti realizzabili con le risorse delle leggi di settore, come quelli finanziabili con le risorse interne (328/00).

- Verifica.

In modo simile ai compiti di osservazione, i TT si assumono periodicamente il compito di verificare la ricaduta delle attività progettuali (ma anche dei servizi di OS) quando attivate.

- Promozione.

I tavoli tematici, proprio per la loro multiculturalità, si assumono anche il compito della sensibilizzazione territoriale sui temi che toccano la parte debole del tessuto sociale, così come su quelli della divulgazione e dell'informazione rivolta alla cittadinanza.

- **Posizione**

Condizione simmetrica a quella delle delle CT. (vedi sopra)

- **Referente**

Per ogni tavolo viene individuata e incaricata (da OS) una figura competente che presieda quell'ambito di lavoro (coordinatore). Il coordinatore del tavolo deve essere titolare di una capacità tecnico-gestionale complessa, di capacità di programmazione interistituzionale, di progettazione sul medio-lungo periodo e deve rappresentare i comuni.

A questo fine viene individuato tra i responsabili-dirigenti dei servizi sociali comunali e OS.

I coordinatori possono rivestire il doppio ruolo di coordinatori di CT e TT.

- **Piano di lavoro (a cura del coordinatore)**

Il piano di lavoro dei TT viene programmato su 6/8 incontri annui (fino a 10 il tavolo psichiatria che non ha una commissione simmetrica) su un canovaccio tematico che farà da filo conduttore per l'anno di lavoro.

Questa programmazione asseconderà una logica di priorità (temi dominanti), in base agli indicatori proposti dai portatori d'interesse, sia interni che esterni, mantenendo alto il profilo di macro competenza che caratterizza i TT.

Il documento di Bilancio Sociale diventa momento di partecipazione e lavoro dei tavoli.

- **Gruppo dei coordinatori**

Il gruppo dei coordinatori partecipa alle sedute del Tavolo di sistema, si avvale del management dell'ufficio di piano e può essere oculatamente convocato (direzione, ufficio di piano) per momenti di scambio metodologico e di leadership.

I 6 coordinatori (5 + sistema) vengono incaricati formalmente (direzione).

- Comunicazione

In ogni tavolo deve sedere almeno un rappresentante della commissione simmetrica, che diventa il tramite di comunicazione diretta tra i due ambiti di lavoro.

Inoltre va prevista la diffusione regolare degli orientamenti e delle scelte elaborate.

D. Tavolo di sistema

Accoglie i coordinatori dei tavoli tematici e i rappresentanti di tutte le parti istituzionali e sociali implicate nel piano di zona ed è il luogo più autorevole per l'orientamento delle scelte prima della decisione definitiva (CdA). Anche questo tavolo ha un leader incaricato.

E. Ufficio di Piano (UPdZ)

Nello stile dell'azienda territoriale, questo luogo, oltre che riferimento istituzionale (legge 328/00) esprime la tipicità propria del laboratorio sociale.

Uno spazio ideativo e propulsivo a composizione variabile. Secondo questo schema.

L'ufficio di piano (e progetti) ha una titolarità gestionale individuata (Claudia Sala).

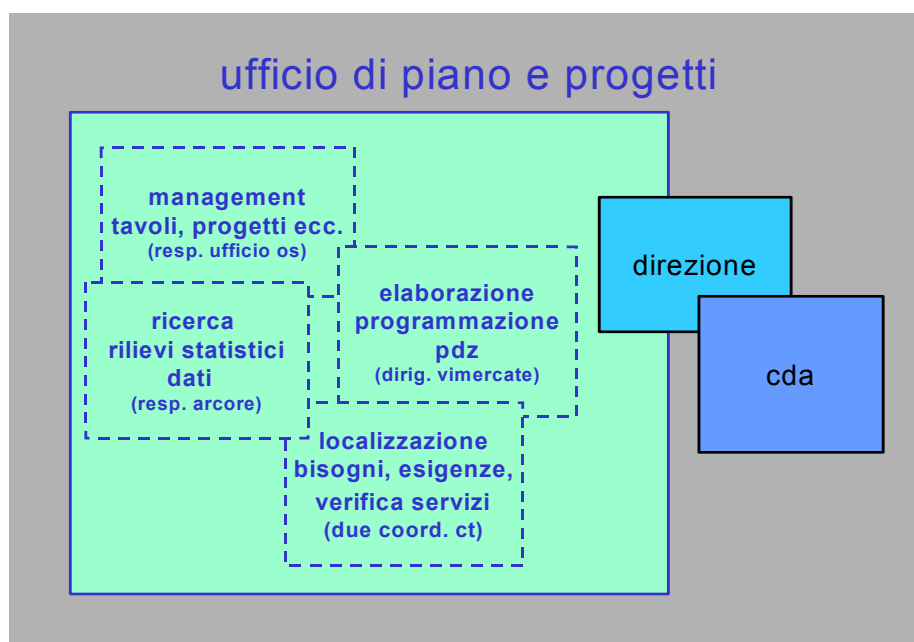
Questo per quanto riguarda il management generale che gli è proprio, il coordinamento dei progetti delle leggi di settore, la gestione diretta di alcuni di questi, la ricerca di risorse.

L'ufficio è inoltre composto da figure altamente qualificate che ne orientano e ampliano la capacità d'intervento a seconda delle fasi di lavoro (coordinamento ed elaborazione del documento di piano, raccolta dati, avvio progetti, ricerca ed analisi statistica, studi di settore, ecc.).

Fanno quindi parte dell'udp aziendale le figure storiche del percorso convenzione-azienda: dirigente e responsabile dei servizi alla persona di Vimercate e Arcore.

Questo nucleo si completa (ottobre 2004) con i due coordinatori delle CT.

A conferma di questa formula a più ampia partecipazione e per favorirne la collegialità l'ufficio di piano si riunisce periodicamente - con il direttore - per definire orientamenti e obiettivi di lavoro.



Lo schema indica il ruolo di gestione generale, i fuochi di competenza e responsabilità e la logica della collegialità (laboratorio sociale).

F. Elenco dei coordinatori e referenti politici

Commissioni tecniche: (definizione entro dicembre '04 delle due coordinatrici)

- AS (comune di)
- AS (comune di)

Tavolo di sistema:

- | | | |
|-----------------|---------------------|---|
| - Tavolo pilota | Responsabile | Maddalena Massone (comune di Vimercate) |
| | Referenti politici: | CdA |

Tavoli tematici:

- | | | |
|-----------------|---------------------|--|
| - Anziani | Responsabile | Bea Cavalletti (comune di Arcore) |
| | Referenti politici: | Marisa Vergani (comune di Vimercate)
Francesco Salerno (comune di Mezzago) |
| - Disabili | Responsabile (*) | Luigi della Vedova (comune di Vaprio) |
| | Referenti politici: | Claudio Baraggia (comune di Arcore)
Maria Rosella Biffi (comune di Ronco) |
| - Minori | Responsabile | Barbara Limonta (comune di Cavenago) |
| | Referenti politici: | Karolina Perkmann (comune di Agrate)
Nadia Grassi (comune di Concorezzo) |
| - Nuove povertà | Responsabile | Claudia Sala (offertasociale asc) |
| | Referenti politico: | Daniele Fumagalli (comune di Bernareggio)
Giovanna Ronco (comune di Ornago) |
| - Psichiatria | Responsabile | Giuseppe Milanese (offertasociale asc) |
| | Referenti politico: | Giorgio Colombo (comune di Trezzo)
Fabrizio Brambilla (comune di Pozzo) |

(*) Danila Rossi (comune di Arcore) seguirà il sottogruppo "intesa"

Nota

La presenza ai tavoli di figure apicali rispetto al sistema delle decisioni di OS (presidente, consiglieri CdA e direttore) assume in quella sede un valore consultivo e di contributo al lavoro di gruppo e rimanda ai coordinatori la sintesi di quanto elaborato. Infatti quei ruoli istituzionali hanno ambiti specifici (CdA e direzione) per esercitare i compiti decisionali.

A cura di Giuseppe Milanese direttore di OS

Vimercate, 16 novembre 2004