



Azienda Servizi Sociali di Bolzano  
Betrieb für Sozialdienste Bozen



# orientamenti strategici per l' ASSB

2006 - 2008





Un documento di orientamento strategico ha lo scopo di orientare gli scopi, le intenzioni e le azioni di tutte le persone che operano presso un'azienda e contribuiscono alla realizzazione della sua missione.

Non è un documento definitivo e, anche una volta approvato, andrà comunque sempre considerato un documento aperto, in continua evoluzione per adattarsi ai mutamenti esterni ed interni all'ASSB.

Esso diventerà un patto tra ASSB e tutti i collaboratori, ma anche uno stimolo, una vision, una tensione verso il miglioramento continuo. Quanto descritto in questo documento è dove ASSB vuole arrivare, è la condizione ideale in cui ASSB vuole trovarsi, nella consapevolezza che alcune misure si trasformeranno in obiettivi pluriennali e con risultati visibili nel lungo periodo.

Il documento strategico crea una cultura aziendale, una cultura dell'organizzazione intera e del proprio settore che deve andare a toccare l'immagine visiva, emotiva e culturale che noi associamo in forma consapevole o inconsapevole all'ASSB.

## IMPRESSUM

Azienda Servizi Sociali di Bolzano

*coordinamento e supervisione:* Ufficio di Direzione

*Grafica:* Società cooperativa sociale Clab

*Stampa:* ASSB

*Edizione:* 2006

# I 5 principi aziendali

Per capire se l'azione è conforme agli orientamenti strategici aziendali è necessario fissare a monte delle **regole di comportamento** che orientino e che fungano da parametro per la validazione dell'azione. Tali regole sono espressioni di principi che devono identificare la nostra azienda e discendono dalla sua mission e dal suo statuto.

Ogni collaboratore aziendale deve orientare le proprie azioni quotidiane a questi valori. L'orientamento ai valori è oggetto di valutazione per tutto il personale.

## I. L'affidabilità

### ASSB è affidabile anche quando agisce tramite terzi

*Gli impegni sono assunti nell'ambito del mandato istituzionale assicurando, mantenendo e sviluppando adeguati livelli di professionalità.*



#### Significa quindi:

- dichiarare a priori ciò che ci si rende disponibili a fare, si può e si vuole fare per gli altri;
- esplicitare in maniera chiara ed esaustiva le competenze aziendali anche nei confronti degli altri enti con cui ASSB entra in relazione;
- mantenere gli impegni assunti nei confronti dell'interno e dell'esterno;
- creare attraverso la relazione rapporti di fiducia con gli interlocutori;
- rispettare i tempi stabiliti;
- rendere disponibile agli altri la conoscenza e la competenza di cui si dispone;
- sviluppare la competenza del proprio gruppo di appartenenza (ufficio o settore);
- assicurare la coerenza delle azioni e dei risultati rispetto agli impegni assunti;
- assicurare efficienza e tempestività nell'assolvimento degli impegni assunti senza necessità di solleciti.

## ◎ 2. Il cittadino

### ASSB pone il cittadino al centro del proprio agire, anche quando agisce tramite terzi

*Si concentra l'attenzione, l'impegno e la pratica professionale sulla ricerca della soddisfazione del beneficiario finale dei servizi, sviluppando rapporti di fiducia e comprensione dei reciproci punti di vista nonché dei vincoli esistenti. Si rendono facilmente disponibili e accessibili le informazioni necessarie ai beneficiari dei servizi per scegliere, orientarsi ed accedere alle prestazioni di cui hanno necessità.*



#### Concretamente significa:

- ascoltare e ricercare le ragioni e gli obiettivi che sottendono alle posizioni degli interlocutori cercando di prevenire reclami e conflitti;
- esporre chiaramente la posizione ed il punto di vista propri e dell'organizzazione dei servizi, delle sedi e delle modalità di erogazione degli stessi, rendere sistematicamente disponibili informazioni e notizie utili alla scelta consapevole delle prestazioni;
- adeguare la comunicazione alla lingua, cultura, all'ambiente, all'esperienza degli interlocutori;
- esplicitare laddove è possibile le caratteristiche qualitative e quantitative dei servizi e delle prestazioni che ci si impegna a rispettare anche all'interno dei servizi stessi;
- stimolare informazioni di ritorno sui servizi ricevuti al fine di migliorarne conseguentemente la qualità;
- adeguare l'organizzazione interna ai singoli servizi alle necessità dei target assistenziali;
- privilegiare le prestazioni che, a parità di efficacia ed efficienza, sono meno invasive, rispettino l'integrità della persona e il mantenimento nel proprio contesto sociale;
- educare il cittadino a considerarsi portatore di doveri oltre che di diritti;
- responsabilizzare il cittadino sul proprio sviluppo socio-educativo attraverso la sottoscrizione di accordi;
- rendere noti questi principi anche ai partner istituzionali che partecipano al processo di assistenza all'utente.

### ◎ 3. L'efficacia

**ASSB consegue gli obiettivi prestabiliti raggiungendo i risultati attesi (efficacia) e impiega nel modo migliore le proprie risorse (efficienza)**

*Assb mira in via prioritaria al raggiungimento degli obiettivi assistenziali ed organizzativi prestabiliti. L'efficacia è un valore la cui realizzazione passa attraverso i cinque pilastri aziendali.*



#### **Concretamente significa:**

- non continuare a lavorare in un modo solo perché per vent'anni si è fatto così e fino a ieri andava bene. Oggi potrebbe essere un sistema vecchio e non essere più idoneo al raggiungimento del risultato oppure esserlo ma in modo inefficiente;
- ricercare sistemi nuovi e più moderni, sperimentandoli e adattandoli alle esigenze specifiche;
- motivare e supportare il processo di allocazione delle risorse sulla base del contributo alla soluzione dei problemi prioritari;
- rendere espliciti e contestabili gli obiettivi, i tempi, i modi e gli strumenti per il loro perseguimento e i criteri di scelta delle priorità di intervento;
- fissare a priori gli strumenti e i criteri di verifica dei risultati e di impatto sociale (indicatori misurabili e parametri di qualità);
- realizzazione delle carte dei servizi mancanti;
- benchmarking;

## ○ 4. La flessibilità

### ASSB agisce in modo flessibile

*Assb osserva il contesto interno ed esterno in cui opera e, pur nei limiti intrinseci al suo status di ente pubblico, si impegna nell'adeguare il proprio comportamento e l'uso delle risorse ai cambiamenti.*



#### Nello specifico si intende:

- riconoscere l'importanza dei punti di vista di quanti contribuiscono o beneficiano, direttamente o indirettamente, dei servizi (stakeholders);
- accettare i cambiamenti nelle situazioni di lavoro ogni volta che questi, nel rispetto delle forme e dei contenuti delle regole contrattuali, siano motivati da oggettive necessità di migliorare l'assistenza erogata, l'efficienza d'uso e il rendimento delle risorse disponibili;
- adattare e sviluppare le regole e le procedure al fine di adeguarle al contesto in evoluzione;
- sviluppare la capacità di rispondere in condizioni non standard (problem solving);
- affrontare situazioni estemporanee e di emergenza;
- cambiare il proprio punto di vista ed il proprio comportamento ad ogni evidenza di errore o difetto.

## ◎ 5. La trasparenza

### ASSB agisce in modo trasparente

*La trasparenza dell'azione di ASSB è verso l'interno, rispetto al proprio personale, ai colleghi, alle azioni che realizza, e verso l'esterno, rispetto alle istituzioni e al cittadino. Il presupposto di un'azione trasparente verso l'esterno è un'azione trasparente verso l'interno. ASSB tende al potenziamento della comunicazione interna anche al fine di migliorare quella esterna.*

*ASSB garantisce la libera circolazione delle idee e delle informazioni sulle procedure, sulle risorse e sui risultati, la visibilità e la comprensibilità del processo decisionale, internamente ed esternamente all'Azienda. ASSB assicura coerenza e consequenzialità nel suo operato rispetto alle decisioni assunte.*



#### Nello specifico significa:

- dichiarare esplicitamente obiettivi, attese e impegni e informare costantemente sullo stato di avanzamento verso gli obiettivi e sul loro grado di raggiungimento;
- rendere disponibili ai colleghi le informazioni possedute sul contesto, sui processi, sugli obiettivi;
- esplicitare i diversi livelli di autonomia e di responsabilità decisionale;
- essere costantemente disponibili a confrontarsi, motivare e diffondere il proprio punto di vista e le ragioni delle decisioni;
- manifestare le proprie opinioni – nelle sedi preposte - ogni qual volta si ritenga che possano migliorare la qualità del servizio, il rendimento delle risorse, il miglioramento delle condizioni di lavoro, la soddisfazione dei beneficiari dei servizi e degli operatori che contribuiscono a produrli o possano ridurre la dissonanza organizzativa;
- stimolare con tutti i possibili strumenti la distribuzione e il ricevimento di informazioni utili al miglioramento organizzativo e ad una migliore comprensibilità dell'azione aziendale.

## I 5 pilastri aziendali

Scegliendo una particolare chiave interpretativa tutto il Sistema Azienda può considerarsi composto da 5 assi portanti (i pilastri) che sono centrali per la costruzione di ogni strategia: si tratta di aree di intervento ritenute fondamentali per lo sviluppo aziendale e relative a fattori umani, economici e organizzativi. L'Azienda deve avere idee chiare, condivise e note su tali pilastri, che sono regolamentati sotto l'aspetto più strettamente giuridico nel Regolamento di Organizzazione aziendale.

**Documento di orientamento strategico, regolamento di organizzazione e decreti di attuazione costituiscono la cornice delle regole entro cui si muove ciascun dipendente aziendale.**

Per rendere maggiormente operativo questo documento si è deciso di introdurre delle iniziative (**misure**) che vengono già realizzate, o lo dovranno essere, dai singoli uffici per mettere in atto gli orientamenti strategici e avviarsi verso il miglioramento dello status quo.

Questo documento avrà una validità di tre anni, con una revisione annua per verificare l'attualità delle misure e adeguarle ad eventuali nuove esigenze o nuove conoscenze.

## ○ I. Le risorse umane

C.M. incontra P.V. e gli chiede: *“Sono tanti anni che non ci vediamo, dove lavori ora?”*

P.V. gli risponde *“Al servizio X di Via Y.”*

e C.M.: *“Non la conosco. Io invece all’Azienda Servizi Sociali di Bolzano.”*

In un’azienda di servizi le persone sono l’elemento fondamentale. Senza le persone non si può erogare il servizio e senza persone qualificate non si può erogare un servizio di qualità. Disponibilità di profili professionali e qualificazione delle persone devono essere elementi presenti ad ogni livello, dal manageriale all’operativo. Quanto segue rappresenta la meta a cui ASSB vuole tendere, pur cosciente delle numerose difficoltà e della portata pluriennale di alcuni obiettivi. Gli aspetti applicativi della politica del personale sono trattati dal Regolamento del personale e dal Regolamento di Organizzazione.

**a) Stile di lavoro.** ASSB promuove uno stile di lavoro improntato alla consapevolezza delle proprie responsabilità e del proprio ruolo. Si dota di dirigenti e personale capaci di uno stile improntato sulla partecipazione dei vari livelli dell’organizzazione, sulla valorizzazione delle competenze professionali, sulla trasparenza nella circolazione delle informazioni. La dirigenza e il personale ASSB devono mantenere atteggiamenti positivi e propositivi, stimolare all’innovazione e alla creatività, riconoscere i propri errori e incoraggiare il lavoro in team. La dirigenza è responsabile della promozione di uno stile di lavoro che favorisca una leadership.

**b) Stabilità in Azienda.** Nell’ambito del contingente di personale che Assb ritiene di assumere in ruolo, ASSB deve programmare annualmente i concorsi per l’assunzione in ruolo del personale nel rispetto delle esigenze di flessibilità aziendale e considerando le più opportune forme di gestione dei servizi (dirette o esternalizzate). Le assunzioni sia di ruolo che a tempo determinato, comprese le procedure di comando, avvengono sempre a seguito di procedure che mirano al reperimento di personale specializzato per ciascun settore aziendale e contengono una rilevante fase di selezione attitudinale. Nell’allocazione nei servizi la competenza linguistica è elemento che ASSB considera per un miglior servizio al cittadino.

**c) Mobilità interna orizzontale.** Per valorizzare conoscenze e attitudini dei propri collaboratori di ruolo, per esigenze di flessibilità organizzativa, e in alcuni casi per prevenire il burn out, l’ASSB attua la mobilità intra-aziendale orizzontale come fattore di stimolo e di motivazione del personale stesso. La procedura per dar corso alla mobilità è contenuta nel regolamento aziendale.

**d) Appartenenza.** L’appartenenza è un elemento centrale nella qualità di un’azienda. Significa riuscire a trovare una propria posizione equilibrata nel contesto dell’organizzazione che permetta di condividerne missione, principi, obiettivi, favorendo anche attivamente il benessere proprio e dell’utente.

**e) Competenza e responsabilizzazione.** Al personale aziendale è attribuito uno specifico ambito di competenza. Al personale aziendale devono essere attribuiti compiti specifici da esercitare in base a procedure certe e documentate. Compatibilmente con i tempi dell'inserimento si deve tendere il più possibile alla cura della fase di inserimento e di formazione che permetta all'operatore di operare con l'autonomia e la responsabilità proprie del suo livello nel più breve tempo possibile. La certezza e documentazione delle procedure deve mettere in condizione l'Azienda di poter sopperire al proprio interno all'assenza di personale. ASSB capitalizza l'esperienza e la professionalità e condivide le conoscenze.

**f) Ammortizzatori interni.** Il lavoro assistenziale è duro, a volte chi per anni segue e cura le persone logora il corpo e la mente. L'organizzazione aziendale deve prevedere posizioni di lavoro meno logoranti per potervi collocare in caso di necessità in forma transitoria o definitiva collaboratori particolarmente affaticati dal lavoro.

## MISURE:

**a)** Le Klausurtagungen sono lo strumento migliore per realizzare e raggiungere questo orientamento: ogni anno ogni gruppo ad ogni livello organizzativo effettua almeno una giornata di Klausurtagung;

**b)** attualmente la percentuale di personale di ruolo è il 54%: obiettivo in tre anni è raggiungere il 65 % di personale assunto di ruolo;

**c)** condizioni e criteri per la mobilità interna vanno esplicitati a cura dell'ufficio personale in un regolamento da realizzare nel 2006;

**c1)** vanno individuati criteri a supporto delle scelte relative alla modalità di gestione dei servizi;

**d1)** vanno stimolati e riconosciuti circoli di qualità che promuovono iniziative orientate allo sviluppo del senso di appartenenza all'intera Azienda;

**d2)** va valorizzato il personale che

viene assunto in Azienda e va in pensione dall'Azienda con momenti ufficiali espressamente dedicati;

**d3)** va stimolata la partecipazione dei collaboratori all'individuazione degli obiettivi ed alla valutazione del loro grado di raggiungimento;

**e1)** va sostenuto lo sviluppo professionale del personale, con proposte di adeguati percorsi formativi e va valorizzato l'apporto individuale e di gruppo, dato il giusto riconoscimento ai comportamenti che producono risultati positivi;

**e2)** i sistemi premianti vanno utilizzati in modo trasparente, motivato e adeguato all'importanza del ruolo assolto e del risultato prodotto;

**f)** dobbiamo individuare 25 posti di lavoro in azienda che possano essere "offerta" alle persone che necessitano in forma transitoria o permanente dei lavori meno logoranti sul piano fisico e psichico.

## ○ 2. L'organizzazione

C.M. chiede al collega dell'ufficio accanto se sa chi in Azienda si occupa del tema X.

Il collega risponde: *“Non so, so solo che non è di mia competenza.*

*Mi pare di aver sentito che c'è stata qualche modifica all'organigramma e all'attribuzione dei compiti, ma non so esattamente... certo è che il processo mi pare molto frammentato”*

L'organizzazione ASSB è un sistema complesso che utilizza due chiavi di lettura che ne orientano il funzionamento: quella per strutture organizzative gerarchicamente ordinate e quella per processi e aree di competenza. Per favorire una integrazione orientata agli scopi dell'ASSB di “logiche diverse” bisogna tenere in considerazione i seguenti orientamenti.

**a) Organigramma.** L'organigramma di ASSB è orientato al raggiungimento dello scopo aziendale che è quello della gestione di servizi sociali, non allo scopo specifico di ciascun singolo ufficio. Il rischio, altrimenti, di avere piccoli giardini autoorientati è grande e ci allontana dall'obiettivo sinergico da realizzare. A volte piccole iniziative devono essere ridiscusse per inserirle in strategie più globali perchè favoriscono un maggior numero di persone o servizi.

**b) Autonomia dirigenziale/linee strategiche.** La prima chiave di lettura si regge sul binomio **autonomia dirigenziale/linee strategiche** comuni: la direzione generale detta annualmente linee guida aziendali sui temi strategici per l'azienda a cui ciascun dirigente uniforma il proprio operato all'interno del proprio ambito di autonomia. Ogni struttura organizzativa ha un chiaro ambito di competenza con attribuzioni stabilite con regolamento di organizzazione.

**c) Organizzazione per processi.** La seconda chiave di lettura vede l'Azienda organizzata in base a **processi ed aree di competenza** che rispecchiano la tipologia di utenza: area anziani, area minori, area prima infanzia, area handicap e disagio psichico, area donne vittima di violenza, area disagio sociale, area dipendenze. Per ciascuna area è individuato un **referente di area**, competente anche per la redazione del **piano di settore**. Per ciascun tema inerente a ciascuna area è individuato un **referente di tema**.

**d) Sistema di governo.** Il buon funzionamento dell'organizzazione aziendale è supportato da **sedi decisionali e processi decisionali chiari**. La sede decisionale per le materie su cui si decide collegialmente è il Tavolo Centrale, istituito con decreto del direttore e regolamentato nel regolamento di organizzazione. Per consentire una partecipazione rappresentativa dei vari settori aziendali, il regolamento di organizzazione dispone in ordine ai soggetti che vi partecipano.

**e) Rispetto delle regole.** ASSB e i propri collaboratori devono muoversi nella piena osservanza della normativa vigente. I regolamenti aziendali, in osservanza al principio di flessibilità, dovranno adattarsi ai mutamenti di contesto e permettere

una propria applicazione orientata alla realtà, alla risoluzione di problemi specifici e al raggiungimento degli obiettivi sociali per cui l'ASSB è nata. Per agevolare il rapporto con il cittadino ma anche l'operatività quotidiana dei collaboratori aziendali l'impegno di tutti è di ricercare sempre **la forma più semplice/semplificata** per svolgere le pratiche nel rispetto delle regole esistenti.

**f) Stabilità.** ASSB è un'azienda in continua evoluzione perché i bisogni sociali dei cittadini lo sono e conseguentemente devono esserlo anche le risposte che vengono offerte tramite i servizi. Pur nel garantirsi questa flessibilità organizzativa, ASSB deve ricercare nella realizzazione delle strategie, nella gestione e nella predisposizione dei piani di lavoro la maggior stabilità interna per rassicurare il personale, assicurando tempi congrui di metabolizzazione degli eventuali cambiamenti.

**g) Tempi.** Un buon sistema interdipendente funziona se tutti sono orientati rispetto a ciò che svolge l'altro. Dell'altro devo sapere cosa fa, ma soprattutto in quanto tempo svolge un lavoro, rispetto al quale io sono responsabile.

**h) Dal globale al particolare.** Un'organizzazione deve riuscire a muoversi su entrambi i settori. Non fermarsi solo su temi generalisti, e non bloccarsi in dettagli non significanti. Sicuramente nei rapporti umani diretti i dettagli sono importantissimi, e non bisogna dare per scontato che si viene automaticamente capiti.

## MISURE:

**a)** la condivisione annuale degli obiettivi con tutto il personale, aziendale e dei partner del terzo settore, e la partecipazione delle figure intermedie ai processi decisionali è la scelta organizzativa che per prima favorisce questo orientamento;

**b)** va introdotta come prassi lavorativa dal gennaio 2006 l'impegno a partecipare attivamente, se coinvolti, al lavoro/progetto di altri uffici per il perseguimento di comuni obiettivi.

**c)** la costruzione di piani di settori costituisce la base tecnica per la nostra organizzazione;

**d)** il piano della comunicazione deve essere realizzato annualmente;

**e)** vanno sostenuti gruppi di miglio-

ramento sul tema dell'organizzazione che dovrebbero favorire la "scoperta" delle complicazioni esistenti e proporre adattamenti organizzativi;

**f)** a decorrere dal 2006 bisogna stabilire dei tempi minimi di permanenza in alcuni settori del personale sia di ruolo che assunto a tempo determinato, per evitare un movimento eccessivo di personale che incide sulla qualità minima dei servizi erogati. A decorrere dal 2006 ogni servizio dovrà elaborare un proprio "catalogo" delle prestazioni" con i tempi minimi e massimi di risposta;

**g)** raccolta annuale a cura di ciascun servizio dei quesiti e delle problematiche più ricorrenti e previsione di misure formative e organizzative atte alla prevenzione.

### 3. I processi decisionali e comunicativi

V.C.: “ Hai saputo che al Tavolo Centrale si è discusso dell'orario estivo per i dipendenti e si è deciso di estenderlo anche al personale amministrativo dei servizi decentrati?”  
F.B.: “Orario estivo? Cos'è il Tavolo Centrale? Chi vi partecipa? Non ne so nulla! E come ci verrà comunicata la decisione?”

Per un funzionamento chiaro e lineare dell'organizzazione, ASSB ritiene fondamentali **processi e responsabilità decisionali chiare**. Tali processi e responsabilità devono perseguire anche l'obiettivo di promuovere l'integrazione degli ambiti sociali con quelli amministrativi nel quadro di una comune cultura aziendale e di coinvolgere e valorizzare l'apporto tecnico di figure professionali intermedie.

**a) Chiarezza.** ASSB crede che la **definizione e la chiarezza dei processi comunicativi** siano elementi indispensabili per il buon funzionamento dell'organizzazione. Adotta formalmente un piano della comunicazione interna ed esterna e individua formalmente all'interno dei servizi la figura del referente della comunicazione. Il referente della comunicazione, le cui attribuzioni sono descritte del regolamento di organizzazione, è una figura chiave per il buon funzionamento dell'Azienda.

**b) Programmazione della comunicazione.** Le attività di comunicazione verso l'esterno vanno programmate annualmente e validate dal Direttore Generale con riferimento al messaggio comunicazionale annualmente prescelto dalla direzione stessa. La comunicazione interna deve fare affidamento su flussi determinati e affidabilità di percorsi e referenti. La comunicazione interna deve essere in continua evoluzione per adattarsi ai cambiamenti organizzativi aziendali.

**c) Comprensibilità.** Ogni messaggio di comunicazione sia interna che esterna deve seguire il principio della massima semplificazione linguistica per una maggiore comprensibilità. Nel formulare un messaggio è necessario sapersi mettere nei panni del destinatario della comunicazione, sia esso interno che esterno all'ASSB. Tale principio richiede che il messaggio comunicazionale comprenda solo gli elementi minimi perché sia comprensibile (Chi? Cosa? Quando? Perché? Come?) e faccia rinvio a un referente certo per gli approfondimenti.

Il principio della comprensibilità deve orientare l'ASSB in tutte le due lingue in cui si esprime. I testi aziendali vanno interpretati e adattati, non tradotti. Il dirigente competente sui contenuti della comunicazione ha responsabilità del testo in entrambe le lingue.

**d) Referenzialità.** Ai fini di agevolare il flusso delle informazioni ASSB si avvale dei **referenti interni della comunicazione**, figure chiave per ASSB, che all'interno dei servizi hanno cura di organizzare e diramare le informazioni con le modalità più consone alle caratteristiche logistiche e organizzative di ciascun servizio. I referenti della comunicazione hanno cura di verificare l'efficacia del proprio sistema informativo e di raccogliere i messaggi di ritorno.

**e) Coerenza.** La comunicazione interna ed esterna è coerente con le decisioni aziendali e con i programmi concordati, di conseguenza essa non è modificabile se non prima discussa nei luoghi canonici.

**f) Governo aziendale.** Le sedi e i processi decisionali in ASSB sono definiti nel regolamento di organizzazione e si basano sul principio della partecipazione e sul coinvolgimento di referenti tecnici non dirigenti, valorizzandone la competenza e la professionalità.

## MISURE:

**a)** va adottato un regolamento di organizzazione che disponga sul sistema di governo aziendale;

**b)** vanno organizzati momenti informativi sul contenuto del regolamento di organizzazione;

**c)** vanno sostenuti dei gruppi di miglioramento sul tema dei processi decisionali e comunicativi che devono monitorare continuamente l'appropriatezza del sistema;

**d1)** costruzione di un piano comunicativo in cui siano chiari verticalmente o orizzontalmente i referenti e come avvengono i passaggi di informazione

**d2)** i referenti della comunicazione dovranno essere adeguatamente formati;

**e)** le comunicazioni e le scelte devono essere sempre radicate a un'intenzionalità aziendale documentata. Se manca, bisogna crearla nel minor tempo possibile;

**f)** il referente della comunicazione deve, insieme al proprio dirigente, organizzare il proprio lavoro quotidiano in modo da farvi ricomprendere le ore necessarie per il passaggio delle informazioni, la raccolta dei messaggi di ritorno e la mediazione con i colleghi nel caso di difficoltà.

## ○ 4. Le finanze

C.V. si rivolge al suo dirigente: *“mi sarebbe venuto in mente un progetto interessante!”*  
Il dirigente: *“non è male ma... i soldi non erano stati previsti! Comunque Tu procedi, io chiamo l'Ufficio Finanze e in qualche modo faremo!”*

C.V.: *“A proposito di soldi... abbiamo un grosso esubero sul cod. XXX. Lo mettiamo in disponibilità alla prima variazione di marzo?”*

Il dirigente: *“No! Ci potrebbero sempre servire, tieni i soldi fino all'ultima variazione dell'anno e poi eventualmente li mettiamo in disponibilità.”*

**a) Sobrietà/parsimoniosità.** Le sempre maggiore scarsità di risorse finanziarie sia a livello comunale che provinciale richiedono anche all'ASSB un'attenzione particolare alla spesa. L'orientamento chiaro che tutti i singoli collaboratori aziendali devono seguire è quello del **contenimento della spesa**. Contenimento della spesa non significa abbassamento del livello di qualità della prestazione resa al cittadino: significa razionalizzazione dei costi, eliminazione degli sprechi, creazioni di sinergie, ricerca di soluzioni e fonti alternative. Significa anche investimenti immediati, anche consistenti, che diano rilevanti benefici economici a medio termine, significa revisione e semplificazione dei processi per una riduzione dei tempi, significa gestione più attenta dei prodotti.

**b)** Ai singoli dirigenti è richiesta una **attenta gestione del budget**, sia in sede di previsione che di gestione, ed uno spirito collegiale che permetta, al liberarsi di risorse in corso d'anno, una loro immediata ricollocazione presso servizi più bisognosi. Sebbene ciascun dirigente abbia in gestione un proprio budget, di cui è in via esclusiva il responsabile, non va dimenticato che questo fa parte del budget aziendale.

**c) Consapevolezza.** E' richiesto ai dirigenti una **maggiore consapevolezza in ordine alla gestione del proprio budget relativo al personale**. I costi del personale non sono materia di esclusiva competenza dell'Ufficio Gestione del Personale; al contrario il primo responsabile dei costi del proprio personale è il singolo dirigente.

**d) Monitoraggio.** La Direzione Generale con l'ausilio dei suoi uffici di staff monitora continuamente l'andamento della spesa a livello generale e interviene autoritativamente qualora ravvisasse gestioni non economiche. Rende nota la situazione finanziaria dell'Azienda attraverso una reportistica economico-finanziaria a cadenza bimestrale predisposta dall'Ufficio Finanze.

**e) Ricerca di fonti di finanziamento alternative.** La ricerca di sostegni che esulano dal “normale” e “istituzionale” percorso per approvvigionarci delle risorse finanziarie per la realizzazione dei progetti deve inserirsi in una logica di found raising attenta e aperta alle sensibilità del territorio.

**f) Ecologicità.** Riteniamo che l'attenzione alla spesa debba coniugarsi con l'attenzione all'ambiente ed alle proposte più innovative di rispetto ecologico ed ambientale del nostro ecosistema.

## MISURE:

**a)** ogni decisione e azione che comporta una spesa non programmata va preventivamente concordata con la direzione generale e l'ufficio contabilità

**a1)** vanno progressivamente ridotti i costi di affitti da privati per strutture aziendali;

**a2)** solerte fatturazione e monitoraggio dei ricavi: bisogna prestare maggiore attenzione ad una solerte fatturazione che comporterà una maggiore efficienza negli incassi e un controllo tempestivo degli insoluti;

**b)** vanno adottate periodicamente azioni di controllo sui budget e in particolare su alcune voci di spesa suscettibili di crescita;

**b1)** predisposizione dei budget in base ai finanziamenti per competenza (FS – Comune): la suddivisione dei budget per competenza (materia delegata e non) facilita la previsione delle spese ed eventuali aggiustamenti in corso d'anno. Alla predisposizione dei budget in questo senso provvede l'ufficio finanze;

**b2)** all'atto della previsione, il budget va predisposto anche per CDC oltre

che per CDC: i budget per CDC sono utili per monitorare meglio l'andamento finanziario dei servizi/progetti e per una previsione più realistica ed attendibile della spesa. La relativa modulistica viene elaborata dall'ufficio finanze e dovrà essere compilata dai singoli C.D.R. all'atto della previsione annuale;

**b)** devono essere messe in “rete aziendale” alcune risorse, anche umane, per favorire sinergie che possono sostenere altri servizi, senza aggravare ulteriormente le spese di gestione da noi sostenute;

**c)** verifica dei parametri di personale con riferimento ai carichi di lavoro, senza dar per scontato che la pianta organica è il riferimento dei posti di lavoro;

**d)** ogni servizio deve trovare delle forme per farsi sostenere progetti, attraverso finanziamenti pubblici alternativi o provati o attraverso sponsorships;

**e)** gli acquisti, le spese, gli incarichi, le infrastrutture, devono sempre tener in considerazione le nuove norme per il rispetto ambientale e devono essere sempre previsti negli incarichi anche esterni delle misure ecocompatibili.

## ○ 5. L' ambito specialistico-culturale

*“ I problemi della conoscenza si pongono quando  
non hai più certezza della vecchia conoscenza”  
Basaglia*

ASSB eroga servizi alla persona sulla base della normativa nazionale e provinciale. La competenza richiesta ai collaboratori aziendali è quindi duplice: amministrativa da un lato, sociale dall'altro.

La competenza sociale dei collaboratori aziendali è fortemente tecnica e specialistica. Tale competenza si affianca ad una competenza più generale sui servizi sociali. Alla dirigenza e ai collaboratori è richiesto uno sforzo **nella ricerca e nell'aggiornamento, nonché nella produzione culturale sui temi di competenza.**

**a) Specializzazione.** La competenza tecnica specifica non è un limite alla capacità di esprimersi anche in altri settori aziendali: è la dimostrazione di essere in grado di formarsi e formare una cultura tecnica in tematiche sociali. La competenza tecnica deve trovare spazi di espressione dentro e fuori l'Azienda ed essere in grado di creare reti utili al miglioramento continuo.

**b) Sperimentazione e progetti pilota.** Annualmente bisogna ricercare all'interno delle proprie attività professionali degli ambiti di sperimentazione che stimolino una tensione verso il nuovo, verso le nuove conoscenze tecniche e gestionali. Niente è più pericoloso in ambito sociale che l'eccessiva rigidità e la ricerca di certezze/verità assolute nella gestione e nella risposta ai bisogni delle persone.

**c) Documentazione.** Documentare, scrivere, pubblicare, presenziare ad avvenimenti importanti a livello nazionale e internazionale deve essere attività sempre presente in tutti gli ambiti dell'ASSB, sia amministrativo che sociale, per mantenere viva la ricerca, ma soprattutto per poter continuare l'elaborazione dell'esperienza della nostra professione e per rendere visibile la professionalità aziendale. Ci si deve prendere del tempo per riflettere e confrontarsi con il nostro sapere.

**d) Formazione.** E' un elemento attinente il tema delle “risorse umane”, ma deve anche essere considerato un principio cardine delle esigenze personali di colui che sceglie di lavorare nei servizi alle persone: formazione personale, specialistica, tecnica.

La formazione va considerata un evento culturale e deve riuscire ad estendersi al maggior numero possibile di colleghi. Essa deve anche essere messa a disposizione degli altri, attraverso ad esempio relazioni sui contenuti del corso seguito e

proposte di miglioramento in base alle nuove conoscenze acquisite. La formazione va valorizzata, sia essa orientata all'acquisizione di un titolo di studio che allo sviluppo di "nicchie" specialistiche di professionalità.

**e) Ricerca.** Individuare in ogni ambito di lavoro settori di approfondimento, studio e ricerca che favorisca la crescita di conoscenza, e di buone pratiche da promuovere nell'ASSB e nel territorio Bolzanino.

## MISURE:

**a)** gli aspetti specialistico-culturale del lavoro sociale sono contenuti in piani di settore (Fachpläne), documenti di analisi e pianificazione su singole aree tematiche;

**b)** innovazione e sperimentazione sono attività già radicate in azienda. Vanno ancor più potenziate e rese visibili. Va quindi prevista sempre una risorsa economica e umana per innovazioni e sperimentazioni nei propri settori di lavoro;

**c)** ogni settore deve curare periodicamente e, compatibilmente con il piano di comunicazione esterna, attività quali convegni, serate per i cittadini, pubblicazioni che richiamino l'interesse di cittadini e specialisti e creino cultura sociale;

**d)** la disponibilità delle 150 ore per motivi di studio e delle 40 ore di formazione/aggiornamento annui deve essere promossa e sostenuta a tutti i livelli;

**DI)** entro un anno dall'inserimento in ruolo, i vincitori di concorso praticheranno un breve stage presso servizi diversi da quelli in cui sono inseriti (sociali/amministrativi) al fine di acquisire competenze sotto il duplice aspetto sociale e amministrativo. Tale stage è praticato anche dal personale dirigenziale per un breve periodo nell'ambito dell'incarico;

**e)** utilizzare risorse del territorio, tirocini, contatti con istituzioni predisposte (centri studio, università, uffici statistici, ecc.) per effettuare studi di settore.

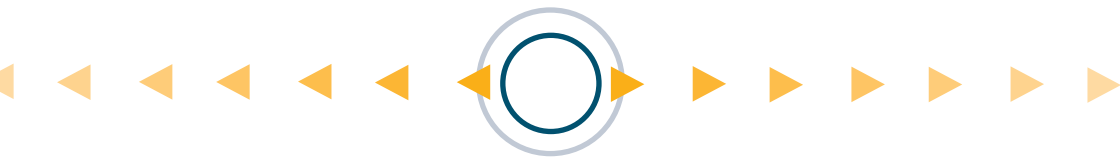
## **Conclusioni**

Questo documento è stato elaborato sulla base delle indicazioni emerse nella riunione del 17 maggio 2005 e dei contributi successivi inviati da parte di alcuni dirigenti al direttore generale e delle risultanze della Klausurtagung del 19 settembre 2005.

Il documento è approvato con decreto del direttore generale.

Ad ogni collaboratore aziendale ne sarà richiesta l'applicazione.

L'impegno di ciascuno per l'applicazione dei principi e per l'orientamento ai pilastri è elemento di valutazione di tutto il personale nell'ambito del sistema premiante.



Azienda Servizi Sociali di Bolzano  
Betrieb für Sozialdienste Bozen