

**PROSPETTIVE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO:
L'ESPERIENZA DI UNA RETE TERRITORIALE
DI CURA E ASSISTENZA**

MICOL BRONZINI

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

VALERIA BUSBANI

UNIVERSITÀ MAGNA GRÆCIA DI CATANZARO

ENRICO CORI

UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

Abstract

This ebook investigates organizational change within a territorial network of care and assistance, focusing on a research-intervention project conducted for the Lega del Filo d'Oro. Adopting a processual conception of organization, it analyzes coordination, control, and decision-making across a complex system of residential centers and territorial services. Drawing on interviews and focus groups with key stakeholders, it highlights tensions between centralization and differentiation, formal procedures and local autonomy, and vertical and horizontal coordination. It also addresses issues related to interprofessional relations, distributed decision-making processes, and the role of digital technologies in supporting service delivery and network integration. The discussion highlights the need to focus on the subjects' decision and action processes to understand the nature and direction of organizational change.

Keywords

Health and social care services, Coordination and control, Centralization and differentiation, Organizational change, Organizational action.

Prospettive di cambiamento organizzativo: l'esperienza di una rete territoriale di cura e assistenza, Bronzini Micol, Busbani Valeria, Cori Enrico. Bologna: TAO Digital Library, 2026.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2026 degli autori

ISBN: 978-88-98626-43-4
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/8976>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Enrico Cori, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento, Luca P. Vecchio, Marco Zamarian

International Scientific Committee:

Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Daniel Faiña	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Paolo Pascucci	Università di Urbino Carlo Bo	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Jean-Claude Sperandio	Université Paris Cité	Ergonomics
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Prospettive di cambiamento organizzativo: l'esperienza di una rete territoriale di cura e assistenza

Micol Bronzini, Università Politecnica delle Marche

Valeria Busbani, Università Magna Græcia di Catanzaro

Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche

Introduzione

Questa monografia raccoglie le riflessioni scaturite dallo svolgimento di un progetto di ricerca-intervento, commissionato nel 2022 dalla Fondazione Lega del Filo d'Oro E.T.S. al Centro di Ricerca e Servizio sull'Integrazione Socio-Sanitaria (CRISS) dell'Università Politecnica delle Marche. Il progetto era finalizzato ad un'analisi organizzativa del sistema di Sedi e Servizi Territoriali (SST) attualmente esistenti e alla proposta di linee-guida per l'azione organizzativa volta a potenziare la capacità di soddisfare i bisogni dell'utenza attuale e potenziale, nella prospettiva di una maggiore copertura del territorio nazionale e, più in generale, di un ulteriore sviluppo delle attività della Fondazione.

L'analisi organizzativa, al di là delle caratteristiche strutturali e del sistema di regole, tanto formali quanto sociali, ha permesso di cogliere una molteplicità di punti di vista e una notevole complessità dei processi di decisione e azione. Tanto l'eterogeneità dei territori su cui insistono Sedi e Servizi, quanto la varietà di figure professionali coinvolte, sia internamente sia all'esterno della Fondazione, contribuiscono a un disegno organizzativo nel quale la dimensione verticale (gerarchica) del rapporto tra Direzione e SST e quella orizzontale (interprofessionale, e di rete) tra SST e tra questi e gli altri attori coinvolti sul territorio si intrecciano, nella ricerca di un continuo miglioramento nella soddisfazione dei bisogni espressi dagli utenti e dalle famiglie.

Scelte di sviluppo della rete territoriale, di progettazione delle reti locali, di modulazione dell'offerta sul singolo territorio, e di organizzazione della singola attività si sviluppano su piani diversi, con il contributo congiunto, ancorché variabile, di ruoli manageriali, professionali e dei volontari.

Nel prosieguo verranno approfonditi alcuni temi specifici emersi dall'analisi e, al tempo stesso, ricorrenti nel dibattito organizzativo. Tra questi, i processi di coordinamento e controllo, osservati alla luce dei complessi rapporti tra "centro" e "periferia" e tra unità "periferiche"; il rapporto tra accentramento, standardizzazione e differenziazione, alla luce delle specificità di bisogni dell'utenza e delle caratteristiche socio-culturali dei territori; le relazioni tra operatori e sul territorio, cruciali alla luce della natura intensiva delle attività svolte; l'impatto, attuale e soprattutto in prospettiva, delle tecnologie digitali.

Si tratta di questioni centrali nelle teorie dell'organizzazione. E tuttavia, proprio in ragione della loro trasversalità rispetto ad alcune delle principali teorie, è necessaria un'attenta riflessione sulla loro capacità interpretativa dei cambiamenti, qui visti in forma prospettica, di una realtà complessa e variamente articolata quale la Lega del Filo D'Oro, rispetto ai quali condividiamo l'opportunità di adottare una visione processuale dell'organizzazione.

Il caso di studio: la Fondazione Lega del Filo d'Oro E.T.S.

La Lega del Filo d'Oro è una Fondazione Ente del Terzo Settore, punto di riferimento nazionale per l'assistenza, l'educazione, la riabilitazione e il sostegno alla ricerca della maggiore autonomia possibile delle persone sordocieche e con pluridisabilità psicosensoriale. Nata come associazione e fondata nel 1964 da Sabina Santilli, sordocieca dall'infanzia, la Fondazione ha compiuto nel 2024 i suoi primi sessant'anni di attività: in questo tempo di evoluzione dei bisogni di cura, nonché di trasformazioni dei contesti sociali e sanitari italiani, la Lega del Filo d'Oro opera per rispondere alla necessità di ripensare e adeguare la propria attività mediante una articolazione sempre maggiore del modello di intervento. Tale modello si esprime oggi su tre ambiti: servizi di assistenza e riabilitazione; ricerca e formazione; rappresentanza e sensibilizzazione.

In risposta alle esigenze di maggiore responsabilizzazione verso i sostenitori distribuiti su tutto il territorio italiano e di maggiore vicinanza e coinvolgimento delle famiglie, nel tempo e soprattutto dagli anni Duemila, si è assistito a un allargamento della gamma dei servizi offerti agli utenti e a una forte

espansione e diversificazione geografica. Fino agli anni Duemila, infatti, la Lega del Filo d'Oro contava quattro strutture che affiancavano sul territorio il Centro residenziale di Osimo: nel 2023 i Centri residenziali erano cinque e dieci i Servizi e le Sedi Territoriali (SST) - Osimo, Lesmo, Modena, Molfetta, Termini Imerese, Roma, Napoli, Padova, Novara e Pisa - con una presenza complessiva in dieci regioni italiane. Dall'avvio del progetto di ricerca ad oggi sono state aperte altre due Sedi Territoriali, quella di San Benedetto dei Marsi (2024) e quella di Rende (2025), raggiungendo quindi altre due regioni, rispettivamente Abruzzo e Calabria. È evidente, dunque, come emerga una nuova centralità del sistema di SST, rispondente a un andamento, in Italia e non solo, verso la territorialità e la domiciliarità degli interventi. Vanno, infatti, in questa stessa direzione tanto i processi di riorganizzazione dei servizi sociali afferenti ai Comuni italiani, quanto le linee programmatiche del D.M. 77 del 2022 riguardante i servizi territoriali del Sistema Sanitario Nazionale¹.

Crescita e diversificazione sono andate di pari passo con l'aumento del numero di utenti trattati nei centri residenziali e territoriali, del volume di risorse finanziarie gestite dall'organizzazione e raccolte attraverso le attività di *fundraising* e comunicazione, e delle dimensioni del personale. È infatti parallelamente aumentato il numero di dipendenti della Fondazione: gli ultimi dati disponibili², al 31 dicembre 2024, contano 774 dipendenti, in crescita di 46 unità (+ 6%) rispetto all'anno precedente, ai quali sono da aggiungere 662 volontari. L'81% dei dipendenti (625 persone) svolge attività a diretto contatto con gli utenti. Di questi, 280 sono operatori con funzione educativa, 165 operano come personale di assistenza e ausiliario, 84 sono inquadrati con profilo sanitario, 53 sono professionisti dell'*équipe* interdisciplinare, e 43 ricoprono ruoli tecnici a supporto dell'assistenza.

¹ Si veda il Decreto Ministeriale del 23 maggio 2022 n.77 (DM 77), ovvero il «Regolamento recante la definizione di modelli e standard per lo sviluppo dell'assistenza territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale».

² Fonte: Bilancio Sociale 2024, scaricabile al link <https://www.legadelfilodoro.it/it/bilancio-sociale>

L'organizzazione delle attività territoriali contempla due tipi di unità organizzative, la Sede e il Servizio. La Sede Territoriale si configura come unità autonoma sul territorio, in dipendenza dalla Direzione Attività Istituzionali e di Volontariato, istituita presso il Centro Nazionale di Osimo. Il Servizio Territoriale costituisce formalmente un'articolazione interna dei Centri Residenziali, in dipendenza dalla Direzione di questi.

La finalità delle unità territoriali è dare corso, sul territorio, al programma di cura, riabilitazione e assistenza elaborato dal Centro Nazionale di Osimo per ogni utente affetto da pluriminorazione, personalizzato in base ai suoi bisogni specifici. Le unità territoriali sono altresì impegnate in programmi di assistenza per gli utenti sordociechi e nell'autonoma progettazione e realizzazione di attività rivolte alle due tipologie di utenza (ad esempio, attività di laboratorio e "turistiche"). Sedi e Servizi sono dunque chiamati a "tessere" la rete territoriale, fatta di strutture e professionisti che si fa concretamente carico dell'utenza, e a fungere, inoltre, da raccordo e connessione tra le varie figure professionali coinvolte. Questo obiettivo è perseguito non solo tramite azioni di coordinamento lungo il processo, ma anche grazie all'organizzazione di attività di formazione e supporto a figure professionali esterne alla Lega del Filo d'Oro, che a vario titolo sono coinvolte nel percorso di cura, assistenza e accompagnamento.

Metodologia

Il progetto di ricerca-intervento si è sviluppato nell'arco di 9 mesi, tra giugno 2022 e marzo 2023, ed è stato condotto da un gruppo di ricercatori di sociologia dei processi economici e del lavoro e di organizzazione aziendale, afferenti al Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali e al Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche³. Ciò ha consentito di sviluppare un metodo interdisciplinare per l'analisi e la successiva proposta di intervento organizzativo.

³ Il gruppo di ricerca, coordinato dalla prof.ssa Giovanna Vicarelli, era costituito da: prof. Enrico Cori, prof.ssa Micol Bronzini, prof. Marco Arlotti, dott.ssa Flavia Atzori e dott.ssa Laura Pezzin.

A una prima analisi dei documenti forniti dalla Fondazione, aventi ad oggetto finalità, obiettivi, linee e programmi di sviluppo e loro realizzazione, è seguita l'indagine sul campo, che si è avvalsa di *focus group* e di interviste semistrutturate. Si è convenuto sull'opportunità di "dar voce" ai diversi *stakeholder* coinvolti nell'attività della Fondazione, nonché ai ruoli manageriali coinvolti nella programmazione e nell'organizzazione delle attività stesse, così da raccogliere un ampio ventaglio di analisi, valutazioni e proposte.

Preliminarmente alla realizzazione dell'indagine empirica, il gruppo di ricerca ha identificato le seguenti aree tematiche, oggetto di approfondimento nei *focus group* e nelle interviste:

- capacità di risposta ai bisogni;
- relazioni con il territorio e raccordo con gli operatori esterni;
- relazioni tra Centro Nazionale, Centri Residenziali e sistema di SST;
- sistema delle competenze e formazione;
- organizzazione del lavoro e ruolo delle tecnologie digitali;
- punti di forza e ambiti di miglioramento.

I *focus group* hanno coinvolto membri del Consiglio di Amministrazione e degli Organi Consultivi permanenti, del Comitato delle Persone sordocieche, del Comitato dei Familiari, del Comitato Tecnico Scientifico ed Etico. Sono stati realizzati il primo presso la sede della Fondazione, ad Osimo, il secondo a distanza, tramite piattaforma digitale, per favorire una maggiore partecipazione dei membri dei Comitati.

Le interviste sono state somministrate ad almeno due operatori (tra cui il referente⁴) e a un volontario per ciascuna delle dieci Sedi o Servizi Territoriali, distribuite su altrettante regioni italiane (Tabella 1)⁵. Tutte le interviste (ognuna

⁴ Nel testo si è ritenuto opportuno optare per la denominazione di referente di SST piuttosto che di coordinatore, in quanto, alla luce del diverso posizionamento nell'organigramma di Sedi e Servizi, al referente di Sede non è riconosciuto un formale ruolo di coordinamento.

⁵ La prima batteria di interviste è stata somministrata presso la Sede Territoriale di Roma, in una logica di caso-pilota per testare e validare la struttura del questionario. La Sede di Roma è stata scelta per essere la prima ad aver avviato, nel 1994, l'attività sul territorio senza il supporto di un Centro Residenziale, per la numerosità degli operatori (8 tra assistenti sociali, operatori territoriali e amministrativi), infine per la particolare esperienza dell'attuale referente, in forza alla Sede dal 2001.

registrata e trascritta) sono state condotte da due componenti del gruppo di ricerca, per meglio cogliere sfumature non verbali e ambientali. Ad eccezione di due Sedi, gli incontri si sono svolti in presenza, presso la Sede o presso il Servizio.

Tabella 1: Riepilogo delle interviste.

Unità territoriale	Tipologia	Operatori intervistati
Lesmo (MB)	Servizio	referente, assistente sociale, due operatrici territoriali, volontario
Modena	Servizio	referente, assistente sociale, operatrice territoriale, volontario
Molfetta (BA)	Servizio	referente, assistente sociale, operatrice territoriale, volontario
Napoli	Sede	referente, operatore territoriale, volontario
Novara	Sede	referente, operatrice territoriale, volontario
Osimo (AN)	Servizio	assistente sociale, operatrice territoriale
Padova	Sede	referente, operatrice territoriale, volontario
Pisa	Sede	referente, operatrice territoriale, volontario
Roma	Sede	referente, assistente sociale, operatrice territoriale, volontario
Termini Imerese (PA)	Servizio	referente, operatrice territoriale, volontario

Le evidenze raccolte dall'indagine sul campo sono state condivise tra i ricercatori impegnati nel progetto e sono state formulate alcune linee-guida di intervento organizzativo⁶, dedicando una parte significativa alla declinazione di specifici percorsi di trasformazione organizzativa, riguardanti i seguenti ambiti dell'azione organizzativa:

- potenziamento di ruoli e competenze;
- sviluppo della formazione e di "reti del sapere";
- scelte di progettazione tra capillarità territoriale e domiciliarità;

⁶ Tali linee-guida sono state presentate in un rapporto a cura del gruppo di ricerca, presentato in un incontro di restituzione con il management della Fondazione (giugno 2023). I risultati delineati nel rapporto costituiscono il riferimento principale, ma non esclusivo per la stesura del presente contributo.

- bilanciamento tra standardizzazione e specificità territoriali;
- bilanciamento tra dimensioni verticale e orizzontale.

In particolare, nel prosieguo del lavoro proporremo le riflessioni tratte dall'esperienza di ricerca-intervento in merito ai processi di coordinamento e controllo, alla tensione tra accentramento e differenziazione, alle relazioni tra professionisti e con il contesto esterno, ai possibili impatti delle tecnologie digitali sulla trasformazione organizzativa e sulla qualità dei servizi.

Sfide organizzative emergenti

Processi di coordinamento e controllo

L'efficacia di un'analisi organizzativa, diretta in primo luogo a discernere modalità di formazione delle decisioni, di regolazione delle azioni, nonché il prodursi dei loro effetti, passa necessariamente attraverso concezioni di controllo e coordinamento come processi agiti da più soggetti, a prescindere dal ruolo occupato nell'organizzazione formale. L'adozione di una visione processuale consente in particolare di osservare modalità *ex ante*, concomitanti all'azione, ed *ex post*; con riguardo ai soggetti coinvolti, possiamo invece distinguere tra azioni di coordinamento e controllo esercitate nell'ambito dei rapporti formali di subordinazione gerarchica e azioni che si sviluppano al di fuori di questi, come espressione di discrezionalità e autonomia da parte di singoli soggetti.

L'analisi condotta presso le Sedi e i Servizi Territoriali ha consentito di osservare un complesso intreccio di azioni orientate al coordinamento e al controllo, sviluppate da singoli operatori, dai coordinatori delle unità territoriali, dai ruoli istituiti presso il Centro Nazionale e formalmente preposti alla gestione del sistema di SST.

In maniera non dissimile da qualsiasi contesto organizzato, quanto osservato rende conto del carattere combinato - eteronomo e autonomo - dei processi di coordinamento e controllo. Nel caso specifico, l'intrecciarsi delle due forme è enfatizzato da alcuni aspetti, tra i quali a nostro parere i seguenti assumono particolare significato:

- la natura di “organizzazione professionale” e la conseguente compresenza di un’elevata varietà di profili di professionisti sanitari e sociali;
- la crescente articolazione della struttura organizzativa della Fondazione, che riflette una progressiva diffusione sul territorio nazionale delle attività rivolte all’utenza, comprendendo anche le famiglie degli assistiti;
- la necessaria collaborazione tra operatori della Lega del Filo d’Oro, volontari e professionisti esterni nell’erogazione dei servizi sul territorio.

Può risultare utile, sul piano analitico, la distinzione tra processi di coordinamento e controllo che si sviluppano nell’ambito del rapporto tra il Centro Nazionale di Osimo e il sistema di SST, all’interno di ciascuna Sede e di ciascun Servizio, nel rapporto con soggetti esterni e, infine, tra Sedi e Servizi Territoriali.

Con riferimento al rapporto tra il Centro Nazionale di Osimo e SST, il sistema di procedure standard in uso è affiancato da azioni sviluppate da specifici ruoli di coordinamento collocati presso la Direzione Attività Associative e di Volontariato del Centro Nazionale di Osimo (che coordinano le Sedi Territoriali) e dall’azione dei Direttori dei Centri Residenziali (ognuno dei quali coordina il rispettivo Servizio Territoriale).

L’azione di coordinamento e controllo esercitata in forma di supervisione diretta dal Centro Nazionale è generalmente considerata di supporto e sostegno all’azione degli operatori sul territorio, pur con alcuni distinguo. Infatti, sia le Sedi di più recente apertura, che tendenzialmente impiegano operatori con minore esperienza, sia le Sedi nelle quali si percepisce con maggiore forza la situazione di sottodimensionamento dell’organico, accolgono con favore la frequenza giornaliera con cui si valutano e si autorizzano possibili azioni e attività svolte localmente. Al contrario, le Sedi “storiche”, nelle quali sono presenti operatori con elevata esperienza, e le Sedi che non lamentano gravi carenze di organico sembrano talvolta considerare ridondante l’azione di controllo e coordinamento gerarchico, senza tuttavia rivendicare apertamente maggiori ambiti di discrezionalità.

In più di un'occasione, gli intervistati hanno evidenziato i limiti di un corpo di procedure a contenuto marcatamente sanitario, originariamente concepito per le attività dei Centri Residenziali e successivamente esteso agli SST, senza una reale considerazione delle condizioni concrete del contesto territoriale. Tali procedure sono ritenute inadeguate, o solo parzialmente adeguate, alle specificità delle attività sul territorio e di fatto producono uno scarto tra agire prescritto e agire concretamente possibile.

“Le procedure che sono state messe in piedi non ci facilitano, [...] sono previste per i centri di riabilitazione. Noi non siamo un centro di riabilitazione, siamo una sede territoriale, abbiamo altre necessità e dobbiamo necessariamente avere altre procedure” (*Operatore volontario*)

“Questa nuova piattaforma di gestione [...] registra tutto. Penso (che debba) essere uno strumento professionale, non uno strumento di controllo e basta. Questo aspetto di controllo va bene ci mancherebbe [...] questo documento deve essere compilato perché si hanno responsabilità anche legali [...] A volte si fa fatica perché lo strumento [...] è molto complesso cioè si parla di ricovero [...]. (Ma noi siamo) un servizio territoriale non ricoveriamo nessuno [...] è più facile per un'ottica di Centro Residenziale che per un Servizio Territoriale quindi a volte e diventa un po' limitante” (*Assistente sociale*)

La questione delle procedure non “ritagliate” sulle specifiche esigenze delle Sedi Territoriali non si traduce, tuttavia, in una richiesta pressante di adeguamento. Questa circostanza suggerisce che, nel dipanarsi dell'attività quotidiana, vi sia spazio per una reinterpretazione di alcune di esse, conseguente all'esercizio di autonomia di singoli operatori o di azioni concordate tra il personale di una singola Sede.

L'ultimo stralcio solleva tuttavia una questione più ampia relativa all'ambivalenza della piattaforma di gestione, percepita più come strumento di controllo manageriale che come dispositivo abilitante l'attività professionale. Si tratta di una questione già rilevata in altri studi riguardanti l'implementazione

di nuove tecnologie dell'informazione in servizi assistenziali o in centri di coordinamento (Eriksen, 2002; Bassetti, 2008), nei quali, similmente, si sottolinea l'importanza che i sistemi informativi non siano progettati con il fine prioritario di monitorare l'attività (in una logica di *accountability*), ma di valorizzare «la visibilità locale e la riflessività in azione, così come la comunicazione e la cooperazione quotidiane» (Bassetti, 2008: 10).

A nostro avviso, un'ulteriore criticità è individuabile nella configurazione della struttura formale, che introduce elementi di ambiguità sotto il profilo delle linee di dipendenza tra unità territoriali e ruoli di direzione. La doppia linea di dipendenza gerarchica per le Sedi e per i Servizi, a fronte del perseguimento di finalità sostanzialmente omogenee sul territorio, e adottando modalità di intervento condivise a livello di Direzione Nazionale, rappresenta un potenziale limite alla condivisione degli obiettivi formativi, alla condivisione di conoscenze ed esperienze e, più in generale, al confronto tra gli operatori territoriali.

In realtà, se la configurazione formale che si evince dall'organigramma suscita non poche perplessità in merito all'effettiva capacità di affermare e riconoscere l'unicità del sistema territoriale, soprattutto in termini di formazione e di confronto tra tutti gli operatori territoriali, Sedi e Servizi, nel loro complesso, perseguono finalità sostanzialmente omogenee sul territorio, svolgendo un insieme di attività e adottando modalità di intervento condivise al livello della Direzione Nazionale.

La stessa configurazione formale prevede il presidio del Centro Nazionale di Osimo sulle attività di selezione e formazione dei volontari che operano negli SST. Secondo alcuni intervistati, questa scelta di progettazione, pur consentendo una formazione in ingresso omogenea per tutti i volontari, può condizionare l'efficacia della selezione a causa del mancato coinvolgimento dei referenti di Sede, che possono avere aspettative specifiche sull'operato dei volontari nel territorio di competenza.

Se da una parte la natura gerarchica del rapporto tra Centro di Osimo e referenti di SST consente di osservare una regolazione prevalentemente eteronoma tra i due livelli, dall'altra parte i processi di coordinamento e controllo

delle attività promosse e realizzate nell'ambito delle singole unità territoriali (Sedi e Servizi) si caratterizzano per la prevalenza di forme non gerarchiche. Alcuni caratteri delle attività svolte sul territorio possono essere riconosciuti all'origine di questa situazione: in primo luogo, ai referenti di sede non viene espressamente riconosciuto alcun potere gerarchico; un secondo aspetto è relativo alla partecipazione di volontari, il cui inquadramento giuridico esclude qualsiasi vincolo di subordinazione; infine, il coinvolgimento di attori istituzionali o di figure professionali esterne (in primo luogo insegnanti, psicologi, ma anche le stesse figure di assistente sociale ed educatore professionale, laddove l'unità territoriale non riesca a far fronte con i propri operatori alla domanda di servizi) con i quali è formalizzato un rapporto di cooperazione su base paritaria, che esclude il ricorso a forme di coordinamento e controllo gerarchico.

Azioni di coordinamento si sviluppano sia nelle interazioni giornaliere e non programmate tra operatori delle unità territoriali, tra questi e i volontari da una parte, i professionisti esterni dall'altra parte, sia nell'ambito di riunioni programmate. Il processo di controllo è espressione tanto di autonomia individuale, esercitata sulla base di competenze ed esperienze consolidate, quanto dell'adesione a regole sociali proprie della professione o, nel caso dei volontari, dal forte spirito di condivisione dei valori di supporto e assistenza a persone svantaggiate. I processi di coordinamento e controllo necessari alla gestione delle reti costituite sul territorio si caratterizzano tendenzialmente per una maggiore complessità, soprattutto quando i sistemi di procedure in uso presso le unità coinvolte non sono completamente interfacciabili. In questo caso il coordinamento tra differenti processi di azione può essere facilitato dall'abitudine a lavorare insieme, da un elevato grado di affinità professionale, da una forte condivisione di obiettivi.

Le relazioni tra Sedi e Servizi sono state raramente influenzate dalle scelte di progettazione organizzativa. Vuoi per la differente collocazione delle une e degli altri nell'organigramma, vuoi per la prevalente considerazione delle linee di dipendenza verticale rispetto ai collegamenti orizzontali (tema sul quale

ritorneremo al punto successivo) vi è stato nel tempo un limitato ricorso sia a procedure di coordinamento, sia a riunioni tra coordinatori degli SST. Eppure, tra gli intervistati vi è una diffusa percezione dell'importanza dei collegamenti diretti tra le unità territoriali.

“Oltre a [...] momenti di coordinamento formale [...] si è creata nel tempo una rete informale. Ci sono anche dei contatti (informali, una) condivisione di esperienze con le [...] Sedi territoriali in questo caso tutte per quanto riguarda (il) volontariato. Il nostro confronto è periodico [...] se occorre [...] ci si confronta anche perché si prendono decisioni comuni [...] in modo da essere coordinati e presentarci a queste persone (che) si avvicinano come volontari [...] con uno stesso biglietto da visita” (*Referente*)

La dinamica in atto costituisce, a nostro avviso, una delle trasformazioni più significative, configurandosi come espressione di *job crafting*⁷, in questo caso orientato alla ridefinizione delle “regole” che sovrintendono alle relazioni tra ruoli e unità organizzative. Il crescente interesse per forme di coordinamento tra processi che partecipano all'erogazione di servizi su territori diversi, allo scopo di condividere metodi e pratiche di lavoro, riduce oggettivamente la portata di decisioni e azioni sviluppate dai ruoli manageriali centrali, determinando di fatto, anche se non formalmente, un'attenuazione della regolazione complessiva eteronoma.

Tra accentramento e differenziazione

Tra le artificiose e fuorvianti dicotomie spesso proposte per l'analisi organizzativa, quelle tra accentramento e decentramento e tra uniformità e differenziazione sono forse le più utilizzate. Entrambe suggeriscono scelte nette, di campo, sia in termini di attribuzione di potere decisionale ai vari livelli della

⁷ Con l'espressione *job crafting* si fa riferimento alla possibilità che contenuti e contesto del lavoro associati ad una posizione non siano completamente predeterminati ma possono essere ridefiniti su iniziativa del titolare della posizione stessa, fino al punto da modificarne il significato e l'identità (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Berdicchia, Masino, 2023).

“piramide organizzativa”, sia in termini di grado di somiglianza tra le “parti” di una organizzazione. Differenti scelte di progettazione danno l’illusione di poter scegliere tra modelli organizzativi alternativi di cui sia possibile valutare ex ante punti di forza e di debolezza.

Nella prospettiva teorica dell’agire organizzativo (Maggi, 2003/2016; 2011), uniformità e differenziazione, così come accentramento e decentramento, non solo non possono essere riduttivamente interpretate come variabili dicotomiche, potendo essere apprezzate lungo altrettanti *continuum*, ma è altresì osservabile una loro variabilità nello spazio e nel tempo. Esse possono variare da un punto all’altro della realtà osservata, o in un arco temporale anche breve, come esito dell’azione organizzativa volta, tra l’altro, all’affermazione di autonomia da parte di singoli soggetti, all’esercizio o non esercizio di discrezionalità, all’attivazione di processi di apprendimento e di sviluppo di nuova conoscenza. Tali dinamiche sono chiaramente intelleggibili nell’analisi condotta presso la Lega del Filo d’Oro.

Lungi dal voler cadere nella semplificazione dicotomica, il titolo scelto per questo capitolo realizza una sorta di fusione tra le due coppie di termini per richiamare la tensione latente tra un carattere che potremmo definire “storico” della Lega del Filo d’Oro, quello dell’accentramento decisionale presso il Centro Nazionale di Osimo, e il carattere di differenziazione che, pur riconoscibile già ora in alcune scelte a livello di SST, in prospettiva potrebbe rafforzarsi, offrendo valide risposte ai bisogni emergenti.

Il percorso compiuto dalla Fondazione di Osimo è ricco di scelte organizzative che, inizialmente, affermano e nel tempo consolidano un elevato grado di accentramento decisionale, osservabile tanto da una lettura attenta dell’organigramma quanto dall’analisi delle forme di coordinamento delle attività delle Sedi Territoriali. Tali scelte trovano legittimazione nella preoccupazione di assicurare standard di qualità dei servizi, nel possesso di competenze-chiave presso le strutture del Centro Nazionale e, almeno inizialmente, nelle limitate dimensioni della Fondazione, per anni paragonabili a quelle di una piccola-media azienda. La propensione al mantenimento di un

elevato accentramento decisionale non appare intaccata nemmeno dalla crescente diffusione di Sedi e Servizi, anzi, supporta la volontà di replicare, secondo uno schema uniforme, l'erogazione delle attività sul territorio. L'alto grado di centralizzazione appare dunque funzionale, nella visione del *management*, al mantenimento di caratteristiche standard dell'offerta di servizi sul territorio, e quindi a una sentita esigenza di uniformità organizzativa.

Con il tempo, due fenomeni iniziano a intaccare le certezze offerte dal binomio centralizzazione-uniformità: da un lato, il progressivo aumento delle dimensioni organizzative, dall'altro lato, la sempre più marcata eterogeneità dei territori serviti, con riferimento sia ai bisogni espressi dalla popolazione, sia alle opportunità di "fare rete" con soggetti esterni. La stessa richiesta del *management* della Fondazione di procedere a un'analisi organizzativa discende dalla consapevolezza di dover verificare l'adeguatezza della struttura rispetto al percorso di sviluppo, anche prospettico, delle attività territoriali.

L'aumento delle dimensioni è naturalmente associato a una riflessione su alcune scelte organizzative, riguardanti in primo luogo il grado di centralizzazione e l'utilizzo del sistema di regole e procedure formali. Pur prendendo le distanze da una lettura rigidamente contingentista, che implicherebbe una risposta organizzativa preordinata al variare delle dimensioni aziendali in un'ottica di *one best fit*, è indubbio che la crescita dimensionale ponga interrogativi sulla "tenuta" di configurazioni assunte in condizioni di minore complessità gestionale.

La necessità di erogare servizi su territori eterogenei per gamma dei bisogni da soddisfare, ma anche per differenti sensibilità delle famiglie degli utenti e per un differente spessore della rete dei potenziali *partner* richiama l'idea di una segmentazione dell'ambiente di riferimento. Di nuovo, sembra naturale pensare alla differenziazione delle soluzioni organizzative in risposta a sotto-ambienti con caratteristiche differenti, così come postulato dalla visione contingentista, e all'abbandono del criterio di uniformità, finora privilegiato.

Dalle interviste emerge una marcata attenzione alla questione dell'eterogeneità territoriale, mentre solo in rari casi si sottolinea la necessità di

dotarsi di strutture e modalità di gestione in linea con la crescita dimensionale e la più estesa copertura territoriale. L'eterogeneità, nelle sue varie dimensioni (bisogni di utenti e familiari, presenza di professionisti esterni, disponibilità a collaborare, struttura sociale del territorio) esige non solo risposte differenziate ma anche, indirettamente, una ridefinizione degli ambiti di discrezionalità in capo ai referenti di Sedi e Servizi e ai singoli operatori. Da qui la tensione tra accentramento e differenziazione.

“Ognuno di noi ha una realtà diversa, cioè la realtà di Roma non è Napoli, non è Osimo, non è Modena. [...] se parliamo di esperienze adattate ai contesti (il confronto tra Sedi) è interessante però lascia il tempo che trova, nel (senso che) la realtà (di una specifica Sede) non è adattabile” (*Operatrice territoriale*)

“Sicuramente è utile confrontarsi. La differenza (tra i) territori è tanta, il Piemonte è molto diverso dalla Puglia e dal Veneto, sono tutti territori diversi. Però la modalità comune di lavorare sicuramente è utile ed è arricchente dividerla tra tutti” (*Operatrice territoriale*)

La scelta di differenziare le attività e le modalità di organizzazione di queste è rivendicata, anche se in modo sommesso, da referenti di unità che ritengono di avere sufficienti conoscenze contestuali riguardanti lo specifico territorio e di poter di conseguenza valutare le possibili alternative di azione con maggiore consapevolezza rispetto ai ruoli manageriali centrali.

A prescindere dalla diffusa e crescente consapevolezza delle opportunità associate ad una differenziazione dell'organizzazione delle attività sul territorio, un elevato grado di accentramento della gestione delle Sedi Territoriali è talvolta ritenuto inadeguato a fronte di un'elevata variabilità di competenze in possesso di referenti e operatori delle unità territoriali. In particolare, il differenziale di esperienza e anzianità di lavoro dei referenti di Sede e Servizio fa sì che le ricorrenti azioni messe in atto da chi ricopre ruoli di coordinamento presso il Centro Nazionale siano accolte con favore nelle Sedi di più recente costituzione, dove tra l'altro l'azione di coordinamento dal centro riduce l'onere del

fronteggiamento dell'incertezza in capo agli operatori locali, rispetto alle Sedi "storiche".

Leggermente diversa è la situazione dei Servizi Territoriali, ognuno dei quali dipende dal coordinatore del rispettivo Centro Residenziale che definisce la propria offerta complessiva, sia nella struttura sia sul territorio.

Servizi Territoriali e Centri Residenziali sono progettati secondo logiche diverse, entro un quadro di vincoli differenti. I Centri Residenziali incarnano un agire maggiormente prescrittivo, strutturato attorno a protocolli, cicli di trattamento, standard qualitativi e dispositivi di controllo (progetti, verifiche, cartelle, procedure). I Servizi Territoriali, al contrario, agiscono in contesti caratterizzati da elevata variabilità, frammentazione istituzionale e imprevedibilità relazionale.

Dalle interviste, il rapporto tra Servizi Territoriali e Centri Residenziali risulta all'insegna di alcune ambivalenze. Da un lato, questi ultimi vengono percepiti come risorsa, nella misura in cui garantiscono accesso a professionalità, spazi, servizi, visibilità e riconoscibilità sul territorio. D'altro lato, talvolta la loro presenza risulta "ingombrante", nella misura in cui i Centri "catturano" risorse e decisioni, riducendo l'autonomia dei Servizi Territoriali, o imponendo, nei fatti se non nelle intenzioni, priorità.

"non so se probabilmente perché siamo all'interno anche di un Servizio residenziale, si corre tanto dietro le urgenze del Centro ma lo dico con cognizione di causa perché fino all'altro giorno ero dentro a queste dinamiche quindi mi rendo conto che, da un lato, dovrebbe essere una risorsa essere all'interno di un centro. D'altro lato, però, i rischi come Servizio territoriale di essere un po' schiacciato. *Ubi maior minor cessat* (...) dovrebbe essere maggiormente un'opportunità per noi a volte invece si rivela più un limite perché appunto siamo legati un po' da queste dinamiche molto complesse." (*Assistente sociale*)

"non sentirci sempre le piccole fiammiferaie. Invece io, da quando sono qui, mi sono sempre sentita la piccola fiammiferaia perché davanti al 'mostro sacro' del Centro figurati le nostre cavolate di problemi." (*Operatrice territoriale*)

La sfida organizzativa non è dunque “separare” o “integrare” di più, ma ripensare le regole e i dispositivi organizzativi dall’agire concreto, affinché il Centro diventi una risorsa che amplia – e non comprime – le possibilità di azione dei Servizi Territoriali. Quando l’integrazione è “eccessiva” il territoriale può sentirsi schiacciato, quando è “troppo lasca” vi è il rischio di frammentazione. La percezione di un eccessivo grado di accentramento può essere poi attenuata da un rapporto *vis-à-vis* tra coordinatore della struttura residenziale e coordinatore delle attività territoriali.

La questione delle scelte relative al grado di accentramento potrebbe riproporsi, in prospettiva, al livello delle singole unità territoriali. Tra le opzioni che si prospettano vi è infatti un’articolazione territoriale di tipo *hub-and-spoke*⁸, almeno per gli SST che insistono su territori più ampi, caratterizzati non solo da un’orografia che rende difficoltosi i collegamenti con le zone periferiche, ma anche da una variabilità, più o meno accentuata, dei bisogni e del tessuto sociale. La conoscenza approfondita di una zona e la capacità di tessere una rete locale di specialisti legittimerebbero l’attribuzione di un elevato grado di discrezionalità al singolo operatore, temperata dalla previsione di due livelli di procedure, emesse rispettivamente dal Centro Nazionale e dalla Sede Territoriale. Ma una scelta in questa direzione difficilmente può immaginarsi senza un corrispondente decentramento decisionale a monte, in capo ai referenti di Sedi e Servizi. La redistribuzione degli ambiti decisionali su più livelli (direzione centrale, singole unità territoriali, eventuali punti di erogazione di specifici servizi) potrebbe trovare una sorta di contrappeso nella omogeneizzazione del sistema delle procedure tra Sedi e Servizi, in una logica unica di sistema territoriale, a prescindere dal collegamento o meno con i Centri Residenziali.

⁸ Così come definito da Elrod e Fortenberry (2017), il modello *hub-and-spoke* (letteralmente “mozzo e raggio”) organizza i processi di erogazione di un servizio in una rete costituita da un’unità centrale (mozzo), che offre una gamma completa di servizi, e da una serie di unità secondarie (raggi) che offrono un insieme limitato di servizi. Il modello, che ha origini nel settore del trasporto-merci e che è conosciuto soprattutto per il suo utilizzo da parte dei vettori aerei, è stato progressivamente adottato e utilizzato con successo in molti altri settori, tra i quali l’assistenza sanitaria.

La doppia rete: relazioni tra professionisti e con il territorio

Se si concepiscono le “organizzazioni” non come strutture di ruoli ma come processi di decisioni e azioni sociali interdipendenti, le relazioni tra operatori (tra loro e con gli *stakeholders*) possono essere viste come luogo primario in cui l’organizzazione prende forma: è, infatti, attraverso l’agire regolato e relazionale che l’organizzazione si sostanzia. In questa prospettiva, le dinamiche relazionali non vanno intese come variabili *soft* da aggiungere all’analisi di altre variabili organizzative. Assumono, piuttosto, centralità in quanto componenti costitutive dell’organizzazione; le modalità con cui i soggetti (inter)agiscono hanno, infatti, carattere durevole e strutturante.

Allo stesso tempo, le regole che orientano i comportamenti reciproci (in modo formale e informale) non sono mai completamente determinate, ma si costruiscono nelle pratiche quotidiane e sono continuamente interpretate e negoziate (Strauss *et al.*, 1963). Osservare le relazioni significa osservare come l’organizzazione sia dinamicamente costruita e ricostruita.

In questa prospettiva, conflitti e negoziazioni diventano momenti fondamentali di produzione organizzativa. Peraltro, le dinamiche relazionali non sono statiche, ma cambiano nel tempo a seconda delle situazioni, delle risorse e dei vincoli, rinforzando o trasformando pratiche esistenti. Queste ultime derivano dal fluire di decisioni e azioni (intenzionate), entro un quadro di vincoli dato dalle decisioni e dalle azioni precedenti. Le relazioni diventano lo spazio concreto in cui si esplicita la tensione tra vincoli organizzativi (regole, procedure, risorse limitate, pressioni esterne) e autonomia.

La concezione non reificata dell’organizzazione implica anche il superamento della distinzione tra relazioni interne e relazioni esterne (che, in altre interpretazioni, si riferirebbero, rispettivamente, alle relazioni tra operatori, *équipe*, volontari, nel primo caso, e alle relazioni con famiglie, scuole, servizi sanitari e sociali, altri enti del terzo settore, nel secondo caso). Le relazioni che avvengono “all’interno” e quelle con “l’esterno” sono entrambe momenti dello stesso processo dinamico in cui si sostanzia l’agire organizzativo. Ne è riprova che le relazioni con utenti o altre organizzazioni possono contribuire a

riorganizzare anche gli assetti "interni" (es. nuove procedure, nuove priorità) e, allo stesso modo, alcuni caratteri "interni" (come un clima collaborativo o conflittuale) possono condizionare la capacità di interagire con "l'esterno". L'inappropriatezza della distinzione tra interno ed esterno emerge chiaramente nel caso degli utenti (siano essi i soggetti sordociechi o pluriminorati o le loro famiglie): questi ultimi, lungi dall'essere meri "destinatari" di servizi, o elementi dell'ambiente esterno, sono parte costitutiva dei processi organizzativi. Questo è evidente, anzitutto, sul piano operativo, in quanto il successo degli interventi dipende dal coinvolgimento degli utenti nelle decisioni e dalla loro collaborazione. Trattandosi, infatti, di un ambito di attività che si caratterizza per la rilevanza di interdipendenze reciproche e per l'adozione di una tecnologia intensiva (Thompson, 1967), l'output di un'attività diventa l'input per l'altra e i risultati dipendono da un processo di interazione reciproca e continua, necessario per affrontare problemi non standardizzabili.

Tali concetti appaiono particolarmente adatti a descrivere le relazioni tra operatori e utenti nel contesto della Lega del Filo d'Oro, dal momento che i percorsi educativi e riabilitativi non possono essere predefiniti rigidamente, ma devono essere costruiti "su misura" e richiedono adattamenti e (ri)negoziazioni nel tempo.

Più in generale, considerare gli utenti (così come altri *stakeholders*) come "esterni", implicherebbe concepire le relazioni con gli stessi come momenti di "interfaccia" tra entità separate, l'organizzazione e il suo ambiente, una interpretazione non coerente con la concezione qui adottata. La dicotomia tra relazioni interni ed esterne è, dunque, fuorviante: ciò che conta è l'unitarietà dell'agire organizzativo, che si manifesta in tutte le relazioni, indipendentemente dal fatto che coinvolgano soggetti formalmente "esterni" all'organizzazione.

Fatta questa necessaria premessa, nel prosieguo, a soli fini descrittivi, si procederà focalizzandosi, dapprima, sulle relazioni tra operatori, per poi analizzare quelle con utenti e professionisti "esterni" alla Lega del Filo d'Oro.

Le relazioni tra operatori: lavoro di équipe e collaborazione informale

Nel sistema di SST, il lavoro di *équipe* è la modalità prevalente di organizzazione del lavoro, sebbene si tratti di micro-gruppi interdisciplinari costituiti, per lo più, da due operatori (assistente sociale e operatore territoriale⁹) che condividono valutazioni, programmazioni e monitoraggi, in modo da garantire integrazione di prospettive, coerenza degli interventi e continuità. Accanto ai momenti formalizzati (riunioni periodiche, incontri programmati sui progetti, ecc.), prevalgono spesso scambi informali, talvolta persino durante gli spostamenti per recarsi a domicilio degli utenti, percepiti come più immediati e flessibili, anche se meno sistematici.

Le riunioni formali, allargate al complesso degli operatori di ciascuna unità territoriale, costituiscono un momento di confronto indispensabile, a detta di tutti gli intervistati. Tuttavia, sono spesso condizionate da vincoli organizzativi e dalla pressione delle attività quotidiane, che non sempre consentono di rispettare la periodicità auspicata e prevista. Al riguardo, è condivisa la percezione di essere fagocitati dalla mole di lavoro quotidiano, con il rischio di compromettere la capacità collettiva di *sensemaking* (Weick, 1979), ossia la capacità di attribuire senso in modo condiviso a ciò che si fa, riflettendo sulla congruenza in un quadro di risorse e vincoli mutevoli.

Come già ricordato, le relazioni "verticali"¹⁰ tra SST e Centro Nazionale di Osimo sono costanti e intense, spesso quotidiane, e si basano sia su momenti programmati di coordinamento, sia su contatti informali per la gestione ordinaria. Più deboli risultano invece i rapporti "orizzontali" tra diverse Sedi e Servizi: al riguardo, è emersa in modo diffuso la richiesta di formalizzare i momenti di scambio tra unità territoriali, per non disperdere il patrimonio di esperienze locali.

La crescita dimensionale della Lega del Filo d'Oro ha, infatti, comportato il venir meno di quelle occasioni di incontro in presenza tra operatori di SST che,

⁹ L'operatore territoriale è prevalentemente un educatore professionale.

¹⁰ Così come la dicotomia interno/esterno anche la distinzione tra relazioni verticali e orizzontali va qui considerata come mera semplificazione a fini descrittivi.

in passato, avvenivano presso la sede del Centro Nazionale e durante le quali si creavano gruppi di confronto. Si sono mantenuti incontri periodici (*online*) di coordinamento tra Centro Nazionale e referenti di Sede o Servizio, incentrati sulla programmazione, su progettualità comuni, procedure e adempimenti. Tali momenti di condivisione sono giudicati fondamentali, ma si sottolinea la necessità di aumentare le occasioni di confronto estese a tutti i professionisti con spazi di riflessione sulle pratiche, per rafforzare il senso di appartenenza e la coerenza operativa. Il consolidamento delle relazioni tra gli operatori di SST è ritenuto fondamentale per condividere conoscenze sviluppate contestualmente, riguardanti la progettazione di attività innovative, l'uso di ausili e supporti tecnici, le modalità di interazione con gli utenti e i familiari, i risultati ottenuti.

“anche qualche anno fa era più una presentazione delle diverse Sedi/Servizi territoriali, del tipo quanti utenti abbiamo, la tipologia dell'utenza trattata, la programmazione, non sul gestire i casi (...) questo manca un po', nel senso che poi noi siamo immersi nella nostra realtà e ci vorrebbe, a volte, qualcuno che ha la nostra esperienza e magari ha trovato altre strategie efficaci” (*Assistente sociale*)

A fronte di uno scarso presidio di tale aspetto da parte del Centro Nazionale, che sembra oltretutto essersi attenuato a seguito della pandemia, si osserva negli ultimi anni una crescente vivacità delle relazioni dirette tra unità sul territorio: non solo tra i referenti, ma anche tra operatori affini per ambito professionale.

“Siamo lontani geograficamente ma vicini quotidianamente nel lavoro che facciamo, il confronto con i colleghi non manca mai, [...] il confronto con chi [...] ha più esperienza di noi è fondamentale” (*Operatore territoriale*)

Le occasioni di confronto e gli scambi di buone pratiche restano, però, sporadici e poco strutturati e avvengono su un piano informale tra alcune unità territoriali per ragioni connesse alla vicinanza geografica o a contatti personali tra alcuni operatori.

“con l'altra Sede giovane, nata come noi, con loro mi è molto più semplice confrontarmi perché abbiamo fatto la formazione iniziale, c'era più confidenza, sapevo su cosa era più esperta la collega e quindi era più facile” (*Assistente sociale*)

Ciò di cui gli intervistati avvertono la mancanza, pur non richiamandola esplicitamente, è una comunità di pratica (Lave, Wenger, 1991), ossia una forma specifica di produzione di conoscenza situata, che si sviluppa nell'ambito di una comunità di persone che condividono un problema comune e/o uno stesso dominio di interesse e che interagiscono regolarmente, alimentando relazioni collaborative, processi di apprendimento e repertori di azione condivisi. All'interno di una comunità di pratica, le persone condividono il loro sapere esperienziale, sottoponendolo alla convalida degli altri, così da costruire un repertorio di conoscenze, sia teoriche che pratiche, comuni.

“sarebbe molto funzionale creare dei momenti di confronto che non debbano essere chissà quanti all'anno, ma averceli non *online*, in presenza. E non solo sulle procedure, proprio un confronto diretto tra professionisti ognuno per la propria area (...) questo in funzione di non solo rendere più omogenei i servizi, ma perché è un arricchimento reciproco e per il nostro lavoro è fondamentale” (*Assistente sociale*)

“la possibilità di un confronto con le altre Sedi territoriali, altre colleghe, sulla modalità operativa, anche lo scambio d'informazioni per capire come hanno gestito alcune situazioni, perché a volte il nostro servizio è tutto e niente” (*Assistente sociale*)

“ci sono degli incontri di formazione in cui ci sono tutti gli operatori territoriali, guidati sempre comunque da quello che è la formazione che stanno facendo [a livello centrale], però un incontro periodico di *équipe* tra tutti gli educatori non c'è e forse servirebbe” (*Operatrice territoriale*)

L'opportunità di un simile dispositivo è avvertita tanto dagli operatori meno esperti, quanto da quelli con maggiore anzianità di servizio, desiderosi di poter condividere il patrimonio di esperienza costruito nel tempo.

“l'esperienza che le colleghe in particolare hanno fatto è importante e quindi questo è un patrimonio, secondo me, all'interno della Lega del Filo d'Oro (...) sarebbe bello che insomma la loro conoscenza possa essere un po' divulgata, almeno all'interno dei Servizi. (...) credo che potrebbe essere una bella iniziativa perché è un nostro punto di forza” (*referente*)

Un maggiore raccordo tra SST è auspicato anche rispetto alla opportunità di formare in ingresso i nuovi operatori con periodi di permanenza presso Sedi o Servizi più consolidati per apprendere modalità e pratiche operative.

A fianco degli operatori, altri attori fondamentali sono i volontari, descritti come “linfa vitale” dell'agire organizzativo. La collaborazione con tali figure si costruisce sia attraverso i momenti di confronto iniziali e l'inserimento nei progetti, sia su un piano più relazionale e informale, rafforzato da gite o incontri condivisi. Non mancano, però, alcune criticità collegate alla gestione “a doppio livello” (centrale e locale) dei volontari, che talvolta rende difficile valutare preventivamente l'adeguatezza dei nuovi inserimenti. Da qui l'esigenza di occasioni di formazione e confronto più frequenti, anche per favorire un maggiore senso di appartenenza e continuità. Sebbene il Forum dei volontari, che si svolge attualmente con cadenza biennale, abbia una valenza fondamentale in tal senso, come momento di intreccio di relazioni e di rafforzamento del senso di appartenenza, sono auspiccate anche iniziative più frequenti in questa direzione al livello locale.

Le relazioni con gli utenti e con il territorio

Per le finalità del sistema di SST la relazione con gli utenti sordociechi e con le famiglie delle persone con pluriminorazione sensoriale è cruciale: gli uni e gli altri non solo sono co-produttori degli interventi riabilitativi, ma diventano

spesso portavoce di carenze e necessità dei servizi esterni. In molti casi, il ruolo della Lega del Filo d'Oro è proprio quello di accompagnare utenti e famiglie, mediando il dialogo con scuole, enti locali, centri diurni, professionisti sanitari e socio-sanitari. Superare eventuali diffidenze e resistenze richiede cautela e gli operatori adottano modalità graduali cercando di inserirsi "in punta di piedi" (espressione ricorrente in diverse interviste), proponendo un'integrazione basata sulla collaborazione e sul riconoscimento reciproco delle competenze distintive di ciascun attore.

Soprattutto nel caso della grave pluriminorazione, il lavoro di raccordo necessario per ricomporre la rete di servizi, che risulta sempre più frammentata, è emerso dalle interviste come un'attività complessa e di crescente rilevanza. Le difficoltà riguardano sia la scarsità di servizi con competenze tecniche adeguate (soprattutto in alcuni territori), sia la presenza, talvolta, di atteggiamenti competitivi, alimentati dal timore di perdere utenti. Il lavoro di rete risulta ugualmente complesso, seppure diverso, nei territori più sguarniti di servizi, e in quelli in cui vi è un'ampia offerta di centri diurni e professionisti, ma frammentata e non necessariamente specializzata su questo tipo di utenza.

"noi ci andiamo ad affiancare a tutto ciò che è la rete dei servizi del territorio di appartenenza. Quindi parliamo dei servizi sociali del comune, neuropsichiatria infantile, scuole, centri diurni, altri servizi residenziali. Ci andiamo proprio a porre in affiancamento come servizio ulteriore specializzato: a volte la difficoltà riscontrata in tanti anni è quella di non essere vissuti realmente come una risorsa ma quasi come un controllore" (*Assistente sociale*)

Altrettanto delicato il lavoro di consulenza/ mediazione da portare avanti con le scuole: se, in molti casi, la competenza della Lega del Filo d'Oro è riconosciuta come supporto importante, in altri non vi è disponibilità al confronto.

“si crea uno scompiglio all’interno della scuola con tutte le varie figure che ruotano intorno e quindi c’è una lotta, a volte, anche per chi dice: “facciamo così, facciamo così”. È tanto difficile questo ruolo di entrare in punta di piedi. Quando ci chiamano vuol dire che ci sono delle situazioni che non quadrano. E c’è un attrito tra la famiglia, magari la scuola o i professionisti, quindi entriamo un po’ con la bandiera bianca. A volte ci sono delle lotte di potere. Cerchiamo un po’ di mediare questo lavoro non misurabile. Soprattutto deve essere chiaro per tutta la rete” (*Assistente sociale*)

Nell’interazione con scuole, centri diurni o professionisti impegnati a domicilio, agli operatori di SST è spesso richiesto di adattare il piano terapeutico-assistenziale impostato dal Centro Nazionale alle possibilità concrete: un lavoro di mediazione tra agire atteso e agire possibile.

“cerchiamo, da una parte, di curare la famiglia, le aspettative e i desideri delle famiglie, ma anche di far capire che è una realtà diversa [la scuola dal Centro Nazionale] e, dall’altra parte, nella scuola cerchiamo di far capire che il PEI [Piano educativo individualizzato] di Osimo, con mille dettagli importanti, possiamo scegliere insieme degli obiettivi raggiungibili, che non è il cento per cento come in quel Pei, ma degli obiettivi che poi tornano utili alla persona; perché l’obiettivo è il miglioramento della vita, banalmente, e far capire alla famiglia che non tutti i 100 obiettivi definiti da Osimo magari possono tornare utili in quest’anno scolastico, di centro diurno, ma che possono essere diluiti nel tempo, possiamo lavorarci è una traccia: con la scuola, a volte, cerchiamo un attimino un po’ di mediare” (*Assistente sociale*)

Al riguardo, le parole degli intervistati restituiscono lo scarto tra la “razionalità tecnica” che caratterizza l’operato del Centro Nazionale (che, in analogia al nucleo tecnico thompsoniano, può godere del necessario isolamento dall’ambiente) e la “razionalità istituzionale” del sistema di SST, all’insegna dell’adattamento strategico all’esterno:

“noi andiamo verso l'esterno, non siamo residenziali, quindi ci muoviamo molto sull'esterno” (*Assistente sociale*)

In generale, il lavoro di rete è visto come la vera essenza del servizio territoriale: connettere famiglie, utenti, servizi sociali, sanitari e educativi, ma anche associazioni e società civile.

“l'altro orientamento che ci arriva è un lavoro maggiore sulla rete, cosa che l'équipe ha sempre fatto, ma non ancora abbastanza perché la tendenza è sempre prendersi in carico l'utente e fare un progetto con le risorse nostre. In realtà il nostro compito è andare a favorire le risorse... dovrei lavorare più sul territorio in modo da inserire questa persona in un gruppo di volontariato del territorio e questo pezzo qui non è facile (...) Lavorare magari sul vicino di casa per spiegare come comunicare, sul quartiere, sulla parrocchia o sul centro sociale che ci può essere. Secondo me è un aspetto che su cui bisognerebbe investire di più” (*Referente*).

L'importanza di agire come abilitatori di reti formali e informali è riconosciuta e condivisa dalla pressoché totalità degli intervistati che, seppure con alcuni distinguo (collegati alla professionalità e al tipo di utenza prevalente), attribuiscono agli SST proprio questa finalità prioritaria:

“per le persone con sordocità acquisita è il fondamento, nel senso che tu sviluppi le reti in base alle reti primarie, secondarie e terziarie. Vai dal vicino di casa, all'oratorio, al centro sociale, al centro buddista, se è buddista, vai anche perché risponde all'altro obiettivo del servizio territoriale, la sensibilizzazione [...] è il lavoro che mi piace di più in assoluto è veramente bello attivare la rete secondo me. Noi siamo attivatori di rete è il nostro ruolo secondo me, operatore territoriale è proprio attivare” (*Operatrice territoriale*)

È stato peraltro sottolineato come l'orientamento che arriva dal Direttore scientifico della Lega del Filo d'Oro vada proprio nella direzione di un lavoro

maggiore sulla rete e sui servizi, perché il compito è favorire le risorse presenti e lavorare sul territorio in modo da inserire la persona nel suo contesto di vita. In questo senso, la sfida organizzativa (che riguarda, però, la Lega del Filo d'Oro nel suo complesso, non gli SST) consiste nel potenziare gli interventi indiretti, senza però compromettere quelli diretti sull'utenza. In particolar modo, una strada emersa dalle interviste implica il proporsi come possibili formatori per gli attori disponibili nei singoli territori, alla luce del riconosciuto *know how* tecnico-specialistico che la Lega del Filo d'Oro detiene.

Oltre al piano micro, di tessitura di relazioni con enti e professionisti esterni attorno a bisogni specifici di ciascun utente preso in carico, vi è, poi, il piano "meso", di sensibilizzazione e di "attivazione" delle comunità locali e di partecipazione ai tavoli tecnici decisionali sulla disabilità, locali e/o regionali. Tuttavia, su quest'ultimo fronte, le reti costruite risultano spesso deboli e orientate più a singole progettualità che a strategie condivise di lungo periodo.

L'analisi condotta restituisce, dunque, un quadro articolato delle dinamiche di interazione tra operatori, volontari, famiglie e professionisti esterni: un sistema relazionale ricco, ma anche frammentato. Da un lato, le relazioni tra operatori, volontari e famiglie appaiono solide, basate su fiducia e collaborazione. Dall'altro lato, i rapporti con i servizi esterni e tra gli stessi SST rivelano alcune fragilità, come la scarsa continuità, la necessità di maggiore coordinamento e i rischi di isolamento.

Possibili impatti delle tecnologie digitali

Il processo di digitalizzazione all'interno della Lega del Filo d'Oro ha conosciuto una significativa accelerazione durante la pandemia da Covid-19. La Fondazione si distingue da decenni per il costante impegno nello sviluppo e l'innovazione di tecnologie digitali nell'ambito delle Tecnologie Assistive alla comunicazione e alla promozione dell'autonomia delle persone con sordocecità e pluridisabilità psicosensoriale; tuttavia, soltanto negli ultimi anni, in particolare dall'esperienza del *lockdown*, la Lega del Filo d'Oro sperimenta le potenzialità del digitale anche per lo svolgimento di altri tipi di attività.

Nell'analizzare l'esperienza della Fondazione di Osimo, il rapporto tra organizzazione e tecnologie digitali, questione centrale della letteratura organizzativa, è trattato alla luce di una visione che rifiuta tanto il determinismo tecnologico quanto una concezione puramente strumentale o soggettivista della tecnologia. In questa ottica, la tecnologia non è considerata un elemento esterno o autonomo rispetto ai processi organizzativi, né un fattore in grado di imporre automaticamente cambiamenti nei comportamenti e nelle pratiche di lavoro: costituisce piuttosto una dimensione interna dell'organizzazione e può essere intesa come "razionalità tecnica del processo, ossia la qualificazione strumentale delle azioni e delle decisioni rispetto agli obiettivi"¹¹ (Masino, 2011: 173). L'introduzione e l'utilizzo delle tecnologie digitali non producono quindi effetti automatici o prescrittivi, ma configurano un insieme di opportunità che gli attori organizzativi possono interpretare e utilizzare in modi differenti. A seconda delle modalità di integrazione nei processi di lavoro e delle scelte organizzative che ne accompagnano l'adozione, tali tecnologie possono favorire trasformazioni significative nei processi di coordinamento e regolazione, oppure contribuire al rafforzamento dello *status quo*. Anche l'adozione stessa delle tecnologie deve essere considerata come l'esito di un processo decisionale e come parte integrante del processo regolativo complessivo. In questo orientamento, l'analisi organizzativa si interroga sulle opportunità che essa apre e sulle modalità attraverso le quali queste incidono sulla regolazione dell'azione organizzativa.

Il rapporto con le tecnologie digitali è, appunto, uno dei principali temi esplorati nelle interviste agli operatori della Lega del Filo D'Oro, e appare caratterizzato da una certa ambivalenza. Da un lato, è condivisa l'idea che l'operare dei servizi sul territorio sia sostanzialmente "relazionale", ossia richieda necessariamente una prossimità fisica fra utenti, famiglie ed operatori. Il solo utilizzo di strumenti digitali non permetterebbe di "creare una relazione" tra operatori e utenti, ritenuta indispensabile nel tipo di lavoro svolto. Se, inoltre,

¹¹ Per approfondimenti si rimanda alle riflessioni di Masino (2011: 160), da cui per razionalità tecnica si intende "una categoria analitica che consente di qualificare il processo di azione in termini di coerenza tra le sue modalità di svolgimento e le finalità implicate nel processo stesso".

maggiori sono le opportunità e le potenzialità riconosciute alle tecnologie digitali a supporto delle riunioni tra unità territoriali e dei corsi di formazione, tuttavia, anche per questo tipo di attività si ritiene che la modalità a distanza non possa sostituire completamente gli incontri in presenza per non pregiudicare lo sviluppo di relazioni personali “ricche” e l’effetto positivo sul senso di appartenenza nei confronti del sistema territoriale e della Lega del Filo d’Oro. Dall’altro lato, emerge un forte riconoscimento della centralità e delle potenzialità dell’utilizzo delle tecnologie digitali, sia in termini di maggiore flessibilità sul lavoro, sia per tenere attivi contatti e relazioni con gli utenti e le famiglie geograficamente più lontane e difficilmente raggiungibili. Sotto questo profilo, la fase del *lockdown* ha insegnato che la modalità a distanza, pur non potendo essere considerata sostitutiva di quella in presenza, consente pur sempre di mantenere o rendere più frequente un contatto che in presenza potrebbe avvenire solo saltuariamente.

La tecnologia digitale, se integrata in modo mirato e coerente con i valori promossi dalla Fondazione, potendo favorire e sostenere la costruzione e il mantenimento di reti interne ed esterne, sembra poter assumere un ruolo strategico nella ricerca di equilibrio tra due spinte alle quali la Lega del Filo d’Oro è sottoposta, l’una verso l’espansione e una sempre maggiore presenza sul territorio nazionale, l’altra verso la creazione di relazioni di prossimità con persone e famiglie.

Si approfondiscono a seguire due questioni centrali emerse dall’analisi: la tecnologia a sostegno della domiciliarità degli interventi, quindi nel rapporto con famiglie e utenti, e la tecnologia nel potenziamento dei rapporti intra-organizzativi tra Sedi e Servizi.

Sostegno alla domiciliarità degli interventi: la tecnologia nel rapporto con famiglie e utenti

La ricerca di possibili soluzioni alla insufficiente capacità di raggiungere utenti attuali e potenziali, dispersi su territori ampi e talvolta non facilmente accessibili, è un tema centrale per la Fondazione e i suoi operatori, nonché una

questione di crescente rilevanza anche nella letteratura del settore (Zhou, Parmanto, 2019). Tale tema è emerso con particolare forza durante l'indagine. Un più intenso ricorso alle tecnologie digitali si ritiene una possibile strategia di supporto dell'interazione diretta con utenti e famiglie, finalizzata a intensificare il carattere di domiciliarità dei servizi offerti dalla Lega del Filo d'Oro sul territorio. Questa linea di azione non implicherebbe un ripensamento della configurazione organizzativa di Sedi e Servizi, ma sarebbe facilitata dalla possibilità di disporre più o meno stabilmente di alcune figure professionali (tecnico degli ausili, tecnico orientamento, mobilità e autonomia, interprete LIS - Lingua Italiana dei Segni), oltre che dal potenziamento del supporto tecnico-informatico. Alcune di queste figure potrebbero, tuttavia, essere centralizzate presso la Direzione Nazionale, senza necessità di prevederle in ogni singola unità territoriale. Questa soluzione, non particolarmente impegnativa sotto il profilo dei costi, deve, tuttavia, essere attentamente valutata alla luce di due fattori riguardanti il rapporto con utenti e famiglie: la natura dei servizi erogati - il colloquio con uno psicologo nell'ambito di un percorso di sostegno alle famiglie è sicuramente più agevole da realizzare a distanza rispetto al colloquio diretto con l'utente che richiede l'utilizzo della LIS - e il grado di *technology acceptance* di utenti e familiari, ossia la loro disponibilità a interagire con gli operatori dell'unità territoriale in modalità telematica anziché in presenza.

Questa opzione offre numerosi vantaggi, rispetto ai quali tutti gli intervistati risultano concordi; essi derivano dalla significativa riduzione dei tempi indiretti di erogazione di un servizio (tipicamente i tempi di spostamento degli operatori o degli utenti sul territorio), con benefici sia in termini di aumento del volume di servizi erogati e utenti trattati, sia in termini di maggior tempo dedicato a ciascun utente.

Il ricorso a più intense interazioni a distanza richiede però di essere differenziato anche all'interno dello stesso territorio regionale, compatibilmente con la disponibilità di risorse, in maniera complementare ad altre modalità, nell'ottica di migliorare la capacità di risposta del sistema di attività territoriali a esigenze e bisogni di utenti e famiglie. Si potrebbe, ad esempio, puntare sul

potenziamento dell'interazione a distanza in zone caratterizzate da una maggiore disponibilità all'utilizzo delle tecnologie digitali, per quelle attività che presentano caratteristiche idonee; laddove, invece, vi sia una bassa disponibilità alle interazioni a distanza, è possibile ipotizzare il ricorso al sistema *hub-and-spoke* per le riunioni con le famiglie di una zona periferica o difficilmente raggiungibile dall'unità di riferimento, così come per corsi di formazione o supporto psicologico che si ritiene di poter replicare nelle sedi periferiche.

“Alcune persone le puoi supportare anche a distanza anche con una videochiamata. [...] C'è un tipo di utenza che è molto capace. Lì si riesce benissimo a livello digitale a rispondere ai loro bisogni anche perché alcuni sono molto distanti. Chi viene da Trento è molto distante, per un colloquio di un'ora è veramente improponibile e difficile anche da organizzare. Quindi quello sì, secondo me può continuare e continuerà. Con le famiglie invece vedo un po' più difficile queste cose, le famiglie non vogliono il colloquio *online* ma vogliono la presenza” (*Referente*)

Va sottolineato, inoltre, come la valutazione dei due fattori - natura dei servizi erogati e grado di *technology acceptance* - riguardi soprattutto il processo di erogazione dei servizi agli utenti, ma risulti altresì rilevante per le interazioni tra operatori e con professionisti e operatori esterni coinvolti nel processo di assistenza o riabilitazione. Seppur in questo caso la natura delle attività (valutazione congiunta dell'attività svolta o da svolgere, riunioni per l'aggiornamento di protocolli, procedure, ecc.) non costituisca, di per sé, un elemento ostativo all'intensificazione delle interazioni a distanza rispetto a quelle in presenza, un più elevato grado di *technology acceptance* da parte degli operatori non è da considerarsi scontato.

Per quanto riguarda, ad esempio, la digitalizzazione del gestionale con l'introduzione del *software*, si riscontra tra gli intervistati una certa difficoltà di utilizzo, in particolare da parte degli operatori appartenenti ai Servizi Territoriali, e una diffusa percezione di uno strumento calato dall'alto, pensato e costruito

per le attività dei Centri Residenziali piuttosto che per i Servizi Territoriali e che risulta, quindi, per alcuni aspetti poco funzionale.

“A volte si fa fatica perché lo strumento per me è molto complesso. [...] E manca la formazione perché ci sono gli aggiornamenti continui. [...] Nel momento in cui ci mancano i pezzi, a volte sento le colleghe degli altri servizi e sedi territoriali per capire come l’hanno gestita loro. Dal punto di vista informatico abbiamo il *non plus ultra*, poi però concretamente il rischio è che sia limitante” (*Assistente sociale*)

Rapporti intra-organizzativi: collegamento orizzontale tra Sedi e Servizi

L’indagine ha messo in evidenza come, durante il periodo pandemico, la rarefazione degli incontri in presenza presso la Direzione Nazionale di Osimo abbia contribuito a indebolire i collegamenti orizzontali tra Sedi e Servizi. Tali incontri, poi, con la ripartenza delle attività in presenza, non sono stati ripresi con la stessa intensità, né sostituiti integralmente con riunioni a distanza. Se l’obiettivo è rafforzare il senso di appartenenza alla Lega del Filo d’Oro, nell’ottica di favorire una maggiore fidelizzazione di operatori e volontari, un’intensificazione delle riunioni a distanza (tra referenti delle Sedi, tra operatori di una stessa categoria, ecc.) difficilmente potrebbe sostituire il contatto in presenza; tuttavia, tale modalità potrebbe facilitare una maggiore condivisione di esperienze e conoscenze sviluppate sui singoli territori. L’utilizzo della tecnologia può supportare collegamenti orizzontali formalizzati, ma non dà garanzia di sviluppo di più strette relazioni informali, a monte delle quali devono essere rafforzati lo spirito di identificazione e il senso di appartenenza nei confronti della Lega del Filo d’Oro.

Lo sviluppo dei collegamenti orizzontali sembra, dunque, passare necessariamente attraverso la previsione di incontri formali in presenza, di condivisione e confronto tra gli operatori delle unità territoriali. Tali incontri potranno contribuire a rafforzare la conoscenza e la familiarità tra gli operatori,

elementi che a loro volta potranno tradursi in più intensi rapporti informali, anche a distanza.

“Noi comunque eravamo abituati ad andare tantissimo a Osimo, la sede madre. Soprattutto i primi anni, cioè io passavo più tempo a Osimo che a casa! E così è andato avanti a lungo. Adesso rispetto agli anni '90 ci sono molti ma molti meno incontri e si fa tantissimo per telefono. Anche con le *call*, così si fa in modo che ci siano più persone, possiamo partecipare tutti insieme. [...] C'è stato un incremento dei momenti in cui gli operatori delle varie sedi territoriali si confrontano” (*Assistente sociale*)

In questo senso l'azione di potenziamento delle tecnologie per la comunicazione a distanza e l'intensificazione degli incontri in presenza non sono viste come opzioni alternative, ma complementari.

Discussione

L'analisi del sistema di SST della Lega del Filo d'Oro aveva lo scopo di ipotizzare possibili traiettorie di cambiamento organizzativo, a fronte di uno sviluppo dimensionale delle singole unità territoriali e di una più ampia copertura geografica. A monte della ricerca vi era la consapevolezza, da parte della direzione della Fondazione, di dover riorganizzare le attività assistenziali sul territorio, a supporto di quelle di cura sviluppate presso il Centro Nazionale di Osimo e i Centri Residenziali, per offrire una risposta alla crescente e mutevole gamma di bisogni espressa dalla popolazione. Non un progetto di cambiamento, ma intuizioni e idee riguardo allo stesso.

L'assenza di un cambiamento deliberato, scandito da fasi preordinate e da tempi da rispettare, non ha impedito tuttavia di cogliere elementi di una trasformazione di fatto già avviata, favorita dalle inevitabili discontinuità prodotte dalla pandemia e alimentata dalla necessità di fronteggiare, sul

territorio, una crescente varietà e intensità di bisogni da soddisfare, di richieste a cui dare una risposta¹².

Le trasformazioni in atto, ma sarebbe forse meglio dire “in embrione”, riguardano in primo luogo i processi di coordinamento, le relazioni tra unità territoriali e il ricorso a tecnologie digitali. I segnali di cambiamento sono frutto dell’autonomia connaturata al ruolo professionale degli operatori, e in alcuni casi assumono le sembianze di vere e proprie iniziative di *job crafting* (Berdicchia, Masino, 2023). Anche se è prematuro affermare che esse stiano conducendo a un ridisegno complessivo dell’organizzazione delle attività territoriali, è interessante cercare di capire come si originano e quanto si discostano dalle scelte di progettazione assunte nella fase di primo sviluppo della Lega del Filo d’Oro e sostanzialmente confermate nel tempo, fino ad oggi.

Di seguito proponiamo alcune chiavi di lettura delle trasformazioni emerse dal racconto dei protagonisti. La prima è offerta dalla visione contingentista, un riferimento che appare quasi naturale, dal momento che il recente passato della storia della Lega del Filo d’Oro è caratterizzato in maniera significativa, oltre che dall’aumento delle dimensioni aziendali, da mutamenti dell’ambiente di riferimento e della tecnologia in uso. La seconda chiave di lettura che proponiamo è proposta dalla teoria neoistituzionale; il riferimento a questa proposta teorica è a nostro avviso giustificato dall’appartenenza della Lega del Filo d’Oro al settore socio-sanitario, per il quale è generalmente riconosciuta la rilevanza dell’azione regolatrice operata dall’ambiente istituzionale.

Secondo l’interpretazione contingentista, l’aumento delle dimensioni aziendali determina la necessità di adattare alcuni caratteri della struttura organizzativa, tra i quali il grado di accentramento/decentramento, la standardizzazione delle attività, il grado di formalizzazione. In particolare, la

¹² Sulle concezioni di cambiamento, in particolare sulla difficoltà di distinguere un prima e un dopo in un processo di cambiamento tendenzialmente continuo, si vedano le riflessioni svolte da Maggi e Masino (2013) e successivamente da Barbini (2023).

risposta all'aumento dimensionale dovrebbe tradursi in un maggiore decentramento, nell'intensificazione di standardizzazione e formalizzazione.

Tanto le ipotesi allo studio del *management* della Fondazione di Osimo, quanto le azioni intraprese da alcuni dei coordinatori e degli operatori di SST evidenziano elementi di contraddittorietà rispetto alle "prescrizioni" della teoria contingentista. Infatti, se da una parte è avvertita l'esigenza di un maggiore decentramento, auspicato soprattutto dalle unità territoriali con maggiore esperienza, dall'altra parte vi sono pressioni verso un'attenuazione della standardizzazione delle procedure, in virtù di differenti esigenze degli SST rispetto alle strutture residenziali. Inoltre, la ricerca di un maggior grado di formalizzazione è smentita in primo luogo dall'intensificarsi di relazioni informali tra Sedi, orientate al coordinamento delle attività e alla condivisione di esperienze sui rispettivi territori; in secondo luogo, dalla rarefazione di incontri formali presso il Centro Nazionale di Osimo, rispetto alla situazione antecedente la pandemia. Alla luce delle evidenze raccolte, non sembra dunque reggere l'ipotesi di un "imperativo dimensionale".

Riguardo al ruolo dell'innovazione tecnologica, la stessa teoria contingentista fallisce nell'individuare una relazione univoca di causa-effetto, riaffermando tuttavia la necessità che le scelte di progettazione organizzativa si adattino alla tecnologia in uso. Se nel nostro caso associamo il concetto di tecnologia alla disponibilità di strumenti a supporto della connessione a distanza, osserviamo che la risposta organizzativa non è univoca, ma variabile in funzione sia delle conoscenze digitali degli operatori sia delle loro preferenze, che a loro volta incrociano le preferenze di utenti e famiglie.

Dunque, se la disponibilità di tecnologie digitali è generalmente riconosciuta alla stregua di un fattore abilitante la modifica dell'organizzazione delle attività sul territorio, in primo luogo a supporto di una maggiore capillarità degli interventi, è altamente improbabile riuscire a osservare, anche in prospettiva, l'adozione di soluzioni di *best fit* omogenee per l'insieme di SST, dunque l'affermarsi di un imperativo tecnologico. L'idea di una relazione di causa-effetto tra tecnologia e struttura è in realtà viziata da una semplificazione

all'origine, che sottende una visione deterministica della relazione e non tiene in debita considerazione la rilevanza delle scelte di uso, che danno concretezza a quelle di adozione (Masino, Zamarian, 2003; Masino, 2023).

In effetti, appare evidente come intensità e modalità di utilizzo delle tecnologie digitali attualmente disponibili, idonee per connettere gli operatori tra di loro, con gli altri soggetti coinvolti nell'erogazione di un certo servizio, o direttamente con gli utenti, siano il risultato di scelte individuali. Queste possono essere condivise all'interno di una singola unità territoriale o tra più di esse, ma in prima battuta si interfacciano specularmente con le decisioni dell'utente, o più spesso dei familiari di questo, di utilizzare tali strumenti in alternativa o ad integrazione del contatto in presenza.

Nonostante analogie con la visione contingentista, né l'aumento della dimensione aziendale, né la progressiva diffusione della tecnologia digitale sembrano in grado di orientare le scelte di riprogettazione organizzativa verso soluzioni univoche, in un'ottica di migliore adattamento possibile. In sintesi, le trasformazioni in atto che la ricerca-intervento ha dato modo di osservare, così come le traiettorie di sviluppo ipotizzate, confermano i limiti interpretativi della teoria situazionale, confutando una volta di più le ipotesi sull'esistenza di relazioni di causalità lineare tra dinamiche ambientali e aziendali da una parte e scelte organizzative dall'altra.

La teoria neoistituzionale propone come chiave interpretativa delle scelte di progettazione organizzativa l'adattamento a pressioni isomorfe di varia natura, allo scopo di guadagnare in legittimazione presso l'ambiente istituzionale di riferimento. In particolare, la distinzione tra isomorfismo mimetico (o imitativo), coercitivo e normativo indica che imprenditori e dirigenti privilegiano, rispettivamente, soluzioni organizzative in linea con quelle già adottate da organizzazioni dello stesso settore e ritenute "di successo", con norme o raccomandazioni formali espressione di soggetti con compiti di regolazione dell'ecosistema, infine con norme sociali espressione di comunità professionali dominanti nel settore.

La chiave neoistituzionalista è adottata per descrivere e spiegare molti processi di cambiamento organizzativo, riguardanti soprattutto i settori fortemente istituzionalizzati. Nel nostro caso, tuttavia, la spiegazione fornita dalla teoria neoistituzionale non sembra particolarmente efficace, in primo luogo per l'inconsistenza o debolezza di pressioni mimetiche e normative.

In effetti, la nascita e lo sviluppo della Lega del Filo d'Oro delineano una sorta di *unicum* nel panorama delle organizzazioni di cura e assistenza territoriale, rendendo veramente difficile rintracciare quei "modelli" organizzativi che costituiscono il necessario riferimento per l'adozione di strategie di imitazione. Tale situazione è indirettamente confermata dalle interviste realizzate, nelle quali sono assenti riferimenti alla possibilità di "fare come..." o "prendere spunto da..." organizzazioni dello stesso settore. La stessa percezione di rappresentare qualcosa di unico, che in alcune delle interviste realizzate riemerge in relazione a singole realtà territoriali, rende altamente improbabile la diffusione di principi e pratiche condivisi nelle comunità professionali coinvolte (*in primis* assistenti sociali e operatori territoriali). Inoltre, gli operatori membri di tali comunità possono incontrare difficoltà a sviluppare una sufficiente pressione normativa in contesti, come quello oggetto di analisi, nei quali difficilmente arrivano a ricoprire ruoli manageriali. Infine, non appare marginale la circostanza che vede il sistema di SST nascere come "appendice" dei Centri Residenziali, nei quali la rilevanza dei profili sanitari si esprime anche attraverso una maggiore capacità di diffondere nei rispettivi contesti di lavoro principi e pratiche professionali.

L'analisi condotta suggerisce anzitutto l'esistenza di pressioni di tipo coercitivo, come è naturale aspettarsi in un settore che si distingue per l'intensità della regolazione istituzionale. La Lega del Filo d'Oro, infatti, è soggetta a una serie di vincoli e di criteri organizzativi che discendono in maniera diretta dal tipo di attività svolta, ossia dal fatto di erogare servizi di cura e assistenza. Tuttavia, alcuni passaggi delle interviste sembrano supportare l'idea che anche pressioni di natura mimetica abbiano un loro peso, soprattutto quando oggetto delle riflessioni sono la centralità del territorio e la prossimità delle cure negli

ambienti di vita. Si tratta di orientamenti non solo promossi e incentivati dal legislatore (si fa riferimento alle linee programmatiche del già citato D.M. 77 del 2022 per il rafforzamento e la valorizzazione dell'assistenza territoriale) ma oramai ampiamente condivisi e incorporati in misura crescente nelle logiche di sviluppo delle strutture di cura e riabilitazione, così da generare spinte all'isomorfismo mimetico.

In definitiva, riteniamo che il ricorso alla teoria neoistituzionalista sia utile per attingere a specifici concetti (*in primis* quello di isomorfismo mimetico e coercitivo) ma insoddisfacente rispetto ad una lettura complessiva delle trasformazioni organizzative in atto e di quelle che si delineano in prospettiva. L'ipotesi che pressioni promananti dall'ambiente istituzionale siano le uniche, o quelle prevalenti, all'origine dei processi di adattamento non sembra avere sufficiente forza nel caso della Lega del Filo d'Oro.

Un'interpretazione più realistica ed esaustiva non può prescindere, a nostro avviso, dal considerare l'insieme degli attori coinvolti nel processo di cambiamento, i loro obiettivi, le loro preferenze, le loro scelte e azioni. Se consideriamo l'affidamento e il successivo svolgimento della ricerca-intervento come momenti propedeutici, ma non per questo estranei, al cambiamento organizzativo che in prospettiva dovrebbe ridisegnare strutture e processi di lavoro del sistema territoriale, gli attori coinvolti non sono solo quelli che, in ruoli direttivi o professionali, partecipano all'erogazione dei servizi di cura e assistenza, ma gli stessi ricercatori coinvolti nell'analisi organizzativa.

Se ci limitiamo a considerare la progettazione del cambiamento su un piano formale-istituzionale, le scelte di cambiamento appaiono come esito di una proposta scientifica, articolata in una serie di opzioni, da parte del gruppo di ricerca, di un momento di confronto con la direzione della Fondazione, infine di scelta, da parte del *management* stesso, della o delle opzioni che sembrano più funzionali agli obiettivi di sviluppo sul territorio e di più efficace soddisfacimento dei bisogni di cura e assistenza.

In realtà il processo di trasformazione organizzativa sembra assumere dimensioni più ampie, nel tempo e nello spazio, coinvolgendo operatori,

professionisti esterni, utenti e familiari. Di fatto è dal confronto talvolta quotidiano tra coordinatori e operatori delle singole unità territoriali o di differenti sedi, tra operatori e professionisti esterni, tra operatori, utenti e familiari, che scaturiscono idee riguardanti possibili cambiamenti e si elaborano decisioni che portano a riorganizzare le attività erogate sul territorio di competenza, a prescindere dalla modifica della struttura organizzativa e del quadro di regole prodotte dal *management*.

I riferimenti teorici che aiutano a leggere questo tipo di complessità organizzativa sono rintracciabili anzitutto nella visione della razionalità intenzionale e limitata (Simon, 1947) ma trovano una più precisa messa a fuoco nella teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 2003/2016, 2011). Questa afferma, tra l'altro, la fisiologica e costante compresenza di autonomia ed eteronomia in ogni processo di azione, in opposizione alla logica di predeterminazione dei comportamenti e al "primato della gerarchia" nel determinare i corsi di azione e decisione. Una diretta conseguenza di tali assunti è il disconoscimento delle scelte di progettazione organizzativa quali elementi esclusivi di determinazione dei processi di divisione del lavoro, coordinamento e controllo. Declinata in termini di cambiamento organizzativo, l'adozione della prospettiva dell'agire organizzativo consente di ricomporre un *puzzle* di scelte che, se per il *management* si configurano come prevalente espressione di autonomia, per gli operatori sul territorio, pur vincolati da regole prodotte dalla gerarchia, si configurano anche, sempre e comunque, come affermazione di autonomia decisionale, sostenuta da processi di apprendimento sperimentati nell'attività quotidiana e nelle relazioni con colleghi, professionisti e utenti. Solo acquisendo consapevolezza dell'incessante dipanarsi dei corsi di azione di ogni attore, è possibile comprendere la natura e la direzione del cambiamento in atto.

Dunque, anche nell'esperienza osservata, le decisioni di "progettazione" del cambiamento organizzativo e la definizione di eventuali percorsi di *change management*, rappresentano l'esito dei processi di azione a livello direttivo, verosimilmente più visibili perché formalizzati in documenti aziendali o affermati durante riunioni e incontri, ma non certo esaustivi nel raccontare la

complessità delle trasformazioni che, giorno dopo giorno, ridisegnano l'organizzazione delle attività territoriali della Lega del Filo d'Oro.

Riferimenti bibliografici

BARBINI F.M.

2023 Il cambiamento delle imprese, in Barbini F.M., Masino G., Neri M., Rulli G., Salento A., Zamarian M., *Un'altra via. Scritti su agire sociale e organizzazione dedicati a Bruno Maggi*: 17-35, Roma: Carocci.

BARBINI F.M., MASINO G., NERI M., RULLI G., SALENTO A., ZAMARIAN M.

2023 *Un'altra via. Scritti su agire sociale e organizzazione dedicati a Bruno Maggi*, Roma: Carocci.

BASSETTI C.

2008 L'emergere di un'organizzazione delle attività innovativa. Etnografia di un mutamento tecno-organizzativo: tra ruoli e tecnologie, in *Atti del II Convegno nazionale STS Italia: Catturare Proteo. Tecnoscienza e società della conoscenza in Europa*, Università di Genova, 19-21 Giugno; www.stsitalia.org/papers2008.

BERDICCHIA D., MASINO G.

2023 *La sfida del job crafting*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

ELROD J.K., FORTENBERRY J.L.

2017 The hub-and-spoke organization design: an avenue for serving patients well, *BMC health services research*, 17, 1: 25-33.

ERIKSEN S.

2002 Designing for accountability, *Proceedings of the second Nordic Conference on Human-computer interaction*, Aarhus, Denmark: 177-186.

MAGGI B.

2003/2016 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

2011 *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma: Carocci.

MASINO G.

2011 La tecnologia come razionalità tecnica, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 159-174, Roma: Carocci.

2023 Nuove tecnologie e trasformazioni del lavoro, in Barbini F.M., Masino G., Neri M., Rulli G., Salento A., Zamarian M., *Un'altra via. Scritti su agire sociale e organizzazione dedicati a Bruno Maggi*: 37-83, Roma: Carocci.

MASINO G., MAGGI B. (EDS.)

2013 *Storie di imprese*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G., ZAMARIAN M.

2003 Information technology artefacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues, *Interacting with computers*, 15, 5: 693-707.

SIMON H.A.

1947 *Administrative behavior*, New York: Macmillan; 1958 trad. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino.

STRAUSS A., SCHATZMAN L., BUCKER R., EHRLICH D., SABSHIN M.

1963 The hospital and its negotiated order, in Friedson E. (Ed.), *The hospital in modern society*: 147-169, The Free Press.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in action*, New York, McGraw-Hill; 1988 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: ISEDI.

WEICK K.E.

1979 *The social psychology of organizing*, New York, McGraw Hill.

WRZESNIEWSKI A., DUTTON J.E.

2001 Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, 26, 2: 179-201.

ZHOU L., PARMANTO B.

2019 Reaching people with disabilities in underserved areas through digital interventions: Systematic review, *Journal of Medical Internet Research*, 21, 10: e12981.