

2. CRITERI ADOTTATI PER LA DEFINIZIONE DELL'IDEALTIPO DI RIFERIMENTO

2.1 CRITERI GENERALI

Coerentemente con quanto esposto nel capitolo precedente, si è ritenuto utile procedere, a partire dalle premesse contenute nel D.M. 166/01 e dalle riflessioni teoriche e metodologiche esposte nel Manuale Operativo, alla definizione di procedure e strumenti che consentissero da una parte la traduzione operativa degli elementi concettuali ipotizzati e garantissero al tempo stesso l'esplicitazione degli standard minimi di operatività della sede orientativa idealtipica.

Tale operazione ha permesso di individuare le attività chiave delle procedure di riferimento, le attività cioè la cui identificazione e applicazione risulti in grado di garantire la produzione di output definiti, a partire da input identificabili e all'interno del sistema organizzativo specificato.

Il livello di astrazione richiesto dal disegno procedurale ha ovviamente comportato, in alcuni casi, la necessità di identificare ed esplicitare dei livelli accettabili di definizione, pur mantenendo un livello di dettaglio non eccessivo ed un livello di generalizzazione sostenibile; disegnare un impianto procedurale di sede orientativa idealtipica ha significato, infatti, costruire delle ipotesi operative attuabili da diverse tipologie di sedi, sia dal punto di vista organizzativo, sia di flusso e tipologia di utenza, sia rispetto alla specificità professionale degli operatori. In tal senso, basti pensare alla differenza di impianto che può richiedere una struttura di grandi dimensioni, ad alto flusso di utenza con un livello medio di bassa specificità orientativa delle figure professionali impiegate nella realizzazione ed erogazione dei servizi, da una struttura di piccole dimensioni a basso flusso di utenza (o a flusso regolato prevalentemente da attività di progetto) ad alta specificità orientativa relativamente alla figure professionali coinvolte.

Realizzare un modello con tali caratteristiche di flessibilità ha previsto inevitabilmente il passaggio attraverso una fase di sperimentazione delle ipotesi procedurali costruite, processo che ha necessitato di due momenti di taratura:

- uno concettuale, di confronto fra gli operatori ed i tecnici coinvolti nella realizzazione dei diversi processi operativi;
- uno operativo, di verifica e sperimentazione delle ipotesi prodotte, in modo da garantire l'applicabilità del modello proposto a tutte le sedi orientative, funzionalmente alle diverse caratteristiche organizzative, alla tipologia e flusso di utenza e alla specificità professionale delle risorse umane.

La rappresentazione grafica del processo di costruzione del modello procedurale ideal tipico è rappresentata dalla figura 21. **(Rappresentazione grafica del modello procedurale idealtipico).**

CONCETTUALIZZAZIONE

PROGETTAZIONE

- Analisi allegato tecnico D.M.166/01
- Identificazione delle interconnessioni operative
- Identificazione compiti
- Descrizione dei compiti
- Rappresentazione dei flussi e creazione strumenti di supporto
- Verifica del prodotto in relazione ai criteri dati



APPLICAZIONE OPERATIVA

SPERIMENTAZIONE

- Condivisione del prodotto elaborato con gli operatori di riferimento
- Applicazione del modello
- Monitoraggio e valutazione della fase di applicazione
- Identificazione criticità e punti di forza del modello



RICONCETTUALIZZAZIONE

MESSA A PUNTO DEL MODELLO

- Ridefinizione del modello sperimentato
- Revisione delle singole procedure e strumenti
- Formulazione del prodotto finale

2.2 LA PROGETTAZIONE DEL MODELLO IDEALTIPICO

Dal punto di vista metodologico le fasi ed i passaggi tecnico-procedurali che hanno consentito la costruzione dell'idealtipo di riferimento, possono essere così enucleati:

1. Analisi dell'allegato tecnico al D.M. 166/01, al fine di definire funzioni e processi di riferimento. Punto di partenza del processo di costruzione del modello è stata l'analisi dell'allegato tecnico, con l'obiettivo di definire gli obiettivi operativi distintivi e discriminanti ciascun processo e area operativa, oltre che di tracciare gli ambiti e le linee guida per la progettazione dei diversi servizi e funzioni di processo.
2. Identificazione delle interconnessioni operative fra i diversi processi, all'interno delle diverse aree operative. Costruire la mappa delle interconnessioni funzionali ha consentito sia la definizione del sistema di relazioni fra le diverse funzioni operative, sia i macro flussi operativi.
3. Identificazione delle fasi operative principali (compiti) caratterizzanti ciascun processo operativo. Per ciascun processo sono state identificate le fasi operative chiave, cioè quegli aggregati di attività omogenee identificabili per obiettivi operativi e tipologia del servizio/prodotto in output.
4. Identificazione per ciascun compito delle caratteristiche operative necessarie alla sua realizzazione, attraverso la descrizione di risorse/input, attività e prodotti in output. La declinazione dei contenuti intrinseci del compito in attività elementari ha consentito la puntuale identificazione delle risorse necessarie all'espletamento del compito e la definizione degli output del processo di trasformazione.
5. Analisi delle caratteristiche operative e delle ricadute organizzative di ciascun compito in funzione della coerenza con gli aspetti normativi, con i contenuti intrinseci dell'area operativa e la significatività dal punto di vista organizzativo. Ciò al fine di progettare delle procedure operative realizzabili, che consentissero l'identificazione dei contenuti tecnici minimi per un efficace funzionamento della sede.
6. Rappresentazione e descrizione procedurale di ciascun compito. Ciò ha significato identificare le attività chiave, considerandole come elementi minimi di processo, rilevando ed evidenziando per ciascuna la trasformazione dell'informazione/dati in ingresso in prodotto in uscita. Tale processo descrittivo ha necessariamente focalizzato l'attenzione progettuale sulla costruzione di strumenti che, sia in input che in output, potessero consentire di identificare le informazioni/dati trattati all'interno dell'attività e la loro trasformazione processuale. Inoltre, ha consentito l'identificazione della sequenza delle attività operative qualificante la singola procedura. Il prodotto di tale fase sono i flussi descrittivi delle procedure (flow chart e descrizione dei criteri e responsabilità connessi alle attività descritte) e gli strumenti allegati.
7. Prima verifica del modello progettato, finalizzata alla ottimizzazione delle sinergie operative ed organizzative. Ciò al fine di evitare sovrapposizioni e rendere le informazioni e i dati

trattati utili e manipolabili dalle diverse funzioni che intervengono a diverso livello all'interno del processo descritto.

2.3 LA SPERIMENTAZIONE DELL'IDEALTIPICO

Come descritto in precedenza, la messa a punto del modello ha richiesto momenti di taratura sia sul piano concettuale che operativo, attraverso un approccio metodologico che ha privilegiato la modalità della ricerca-azione. In particolare, si possono identificare alcuni passaggi chiave, utili alla definizione del processo di sperimentazione:

1. la condivisione delle procedure progettate con gli operatori impegnati nella loro realizzazione ed attuazione. In tal senso si è ritenuto opportuno condividere la prassi identificata con gli operatori che con tale prassi entrano in contatto, sia direttamente per l'erogazione/realizzazione di quello specifico servizio o prodotto, sia indirettamente per l'utilizzo del servizio o prodotto realizzato a fini diversi da quelli di erogazione/realizzazione. Ad esempio, progettare la prassi di accoglienza di una sede orientativa significa effettuare una progettazione con gli operatori del servizio e/o con dei tecnici preposti a tale tipologia di erogazione, ma anche con gli operatori che si occupano dei diversi servizi orientativi erogati che dall'accoglienza ricevono informazioni, dati e strumenti, così come con gli operatori del monitoraggio e della valutazione o della qualità e ricerca, che dall'accoglienza ricevono dati a supporto dell'implementazione del modello gestionale e di sviluppo della sede. La possibilità di una siffatta verifica delle procedure progettate, anche solo sul piano concettuale, ha consentito un'efficace aderenza del sistema progettato all'operatività della sede.
2. La sperimentazione dell'idealtipo progettato. La sperimentazione delle procedure idealtipiche ha consentito la verifica puntuale delle attività sul campo. Ha permesso cioè di verificare se le attività previste per l'erogazione del servizio e/o la realizzazione del prodotto fossero descritte in maniera da garantire:
 - condizioni *realistiche e realizzabili* in termini di applicabilità operativa dei contenuti ipotizzati;
 - la corrispondenza dei dati e delle informazioni descritte in *input* per l'espletamento delle attività;
 - la produzione degli *output* progettati o previsti;
 - la corretta *sequenza operativa*;
 - l'applicazione/utilizzo degli *strumenti* prodotti o previsti a supporto;
 - l'interazione con le altre procedure identificate e previste dalla procedura sperimentata.
3. Il monitoraggio del processo di sperimentazione. L'attività di monitoraggio del processo di sperimentazione è stata effettuata attraverso l'integrazione di più modalità e strumenti, al fine di verificare l'impatto dell'idealtipo ipotizzato sulle organizzazioni e sui contesti di riferimento. Sono state pertanto previste modalità di monitoraggio che hanno privilegiato i

contenuti tecnico-operativi, incontri seminariali di confronto fra i diversi operatori e strutture coinvolte nella sperimentazione e la conduzione di rilevazioni ad hoc per la verifica dello stato di avanzamento delle attività e per la valutazione dell'impatto dell'eventuale cambiamento prodotto dall'introduzione del modello in termini organizzativi, gestionali e di strumenti.

4. La verifica degli scostamenti tra reale e progettato. La possibilità di raffrontare informazioni e riscontri provenienti da diversi vertici di osservazione ha consentito l'analisi degli scostamenti tra applicazione operativa e procedure e strumenti progettati. Tale operazione di verifica ha permesso la definizione di punti di forza e punti di criticità del modello e la conseguente e successiva messa a punto dell'idealtipo.

2.4 LA MESSA A PUNTO DELL'IDEALTIPO DI RIFERIMENTO

La sperimentazione e il monitoraggio del modello ha consentito la formulazione di un modello idealtipico riconcettualizzato sulla base delle evidenze empiriche provenienti dalla fase di applicazione operativa del sistema procedurale.

Tale ulteriore riflessione ha consentito di mettere in evidenza alcuni elementi per la definizione del sistema operativo:

- Proceduralizzare tutti i processi del sistema, soprattutto quelli connessi alle procedure di Coordinamento e Direzione (procedure di "governo" della Sede orientativa) non avrebbe consentito un disegno sufficientemente rappresentativo di tutte le realtà e pertanto classificabile come idealtipico. Tali processi, infatti risultano spesso regolati e definiti da criteri e parametri legislativi che di fatto ne regolano e determinano anche il flusso di attività. Inoltre, alcune aree operative connesse risultano già trattate su altri processi. Tali motivazioni hanno indotto, per la sola funzione Coordinamento e Direzione, ad esplodere in procedure le sole aree ritenute significative per la gestione del sistema.
- La necessità di operare una distinzione concettuale ed operativa relativamente agli strumenti sperimentati e prodotti. Alcuni strumenti, infatti, risultano fortemente agganciati alle procedure di riferimento e si definiscono come strumenti di supporto alle attività. Altri, invece, possono rappresentare dei percorsi idealtipici maggiormente agganciati ai contenuti specifici delle singole aree operative del processo di erogazione. Tale rilevazione ha consentito di esporre organicamente il materiale prodotto, attraverso la realizzazione dei due manuali, dedicati alla descrizione di procedure e strumenti.
- La difficoltà connessa a rispettare degli *step* di attività eccessivamente parcellizzati ha indotto ad operare alcune operazioni di sintesi. Per tutte le aree operative e i processi rappresentati, si è ritenuto utile pertanto inserire in procedura non le attività elementari (cioè massimamente scomposte in attività semplici e primarie), bensì le attività principali, quelle cioè che pur includendo altre attività elementari, sono risultate fondamentali nel loro insieme (*attività chiave*) per la realizzazione del processo descritto. Inoltre, sempre in rela-

zione al rischio di far prevalere una visione parcellizzata piuttosto che globale e di sistema, si è ritenuto, per alcune aree operative relative all'erogazione non realizzare tante procedure quanti compiti individuati, bensì un'unica procedura che consentisse il mantenimento dell'attenzione sul processo metodologico come linea guida dell'intervento, considerato elemento fondamentale per la realizzazione e descrizione del flusso.

La revisione del modello sulla base degli elementi concettuali sopra descritti ha comportato la ridefinizione delle procedure, in termini di flussi e strumenti, consentendo la formulazione definitiva del modello idealtipico di riferimento.