

Breve guida alla valorizzazione e gestione del personale nei servizi per anziani

Introduzione

La proposta di questo laboratorio è nata dalle riflessioni condivise dai promotori del convegno *Amministrare la cura* 2025, giunto alla sua terza edizione e rivolto alla formazione delle figure responsabili della gestione dei servizi dedicati alla cura e assistenza degli anziani.

L'iniziativa parte dalla consapevolezza che la crisi attuale delle strutture residenziali e dei servizi domiciliari per anziani richiede un ripensamento delle strategie di attrazione, gestione e fidelizzazione del personale, con una particolare attenzione ai giovani e alla valorizzazione delle risorse già presenti nel sistema.

Questo documento raccoglie e armonizza le proposte emerse nel corso di un World Café facilitato dalla dottoressa Laura D'Ospina, formatrice della Cooperativa Itaca, al quale hanno partecipato professionisti provenienti da diverse realtà del settore.

L'obiettivo è offrire una guida concreta e operativa all'amministrazione e al management dei servizi, capace di ispirare percorsi di innovazione, cura organizzativa e valorizzazione delle persone.

Il **World Café** è una metodologia partecipativa pensata per stimolare il dialogo, il pensiero collettivo e la co-creazione di idee. Si tratta di una modalità informale e inclusiva, che si basa su conversazioni strutturate in piccoli gruppi intorno a "tavoli tematici", spesso accompagnati da una moderazione leggera e domande guida. Le persone partecipanti ruotano tra i tavoli, favorendo il mescolarsi di punti di vista e il progressivo arricchimento delle proposte.

In occasione del convegno *Amministrare la cura* 2025, il World Café si è rivelato una **scelta metodologica particolarmente efficace** per diverse ragioni:

- **Coinvolgimento attivo:** amministratori, responsabili di servizio, coordinatori e professionisti del settore hanno avuto l'opportunità di confrontarsi su un piano paritario, superando le barriere gerarchiche spesso presenti nei contesti formativi tradizionali.
- **Valorizzazione dell'esperienza:** ogni partecipante ha portato nel dialogo la propria esperienza concreta, facilitando l'elaborazione di proposte ancorate alla realtà operativa.
- **Costruzione condivisa del sapere:** la modalità circolare e dialogica del World Café ha permesso di generare idee co-costruite a partire da bisogni, intuizioni e soluzioni già sperimentate sul campo.

- **Clima favorevole al cambiamento:** l'atmosfera informale e creativa ha favorito l'apertura mentale, la curiosità reciproca e la disponibilità a mettere in discussione il classico: "si è sempre fatto così".

La scelta di questa metodologia ha permesso di raccogliere **idee pragmatiche ma anche visioni innovative**, capaci di orientare i cambiamenti futuri nella gestione e valorizzazione dei servizi per anziani. Le proposte contenute in questo documento sono il frutto diretto di quelle conversazioni, rielaborate e armonizzate in una forma operativa.

I temi approfonditi hanno portato ai seguenti risultati.

1. Rendere il settore più attrattivo per i giovani

Obiettivo: Favorire l'ingresso e la permanenza di giovani lavoratori nei servizi per anziani.

Azioni proposte:

- **Contrastare stereotipi e pregiudizi:** campagne social gestite da operatori formati alla comunicazione digitale; diffusione di video-testimonianze di operatori soddisfatti del proprio lavoro.
- **Aprire le strutture al territorio:** organizzare open day con visite guidate, momenti interattivi, workshop nelle scuole superiori e università per far conoscere le opportunità del settore.
- **Flessibilità e conciliazione vita-lavoro:** revisione dei turni in base alle necessità personali (con orari adattabili per studenti o neogenitori); sperimentazione di turnazioni settimanali flessibili.
- **Promozione del volontariato e dei tirocini:** convenzioni con scuole e università per attivare esperienze orientative e formative; riconoscimento formale delle ore di tirocinio per crediti scolastici o universitari.
- **Benefit e incentivi non economici:** corsi di yoga, pilates, ginnastica posturale offerti gratuitamente ai dipendenti; convenzioni per palestre, cinema, attività culturali.
- **Premi simbolici o materiali:** buoni Amazon, buoni spesa o per servizi segnalati dai lavoratori stessi (es. lavanderia, spesa a domicilio, parrucchiere, ecc.).
- **Raccontare il valore della cura:** creare contenuti narrativi e visivi da diffondere attraverso TikTok, Instagram, YouTube; formazione di operatori "ambasciatori" del settore.

- **Integrazione culturale:** attivazione di corsi di lingua italiana per lavoratori stranieri; momenti informali e conviviali multiculturali; valorizzazione delle competenze linguistiche e culturali.
- **Formazione professionalizzante:** percorsi certificati con rilascio di crediti o qualifiche, promossi con il supporto di enti formativi accreditati.
- **Fidelizzazione attraverso il benessere:** introduzione di uno “sportello ascolto” settimanale, supervisioni psicologiche, gruppi di decompressione.
- **Stimolare l'orgoglio professionale:** creare un albo interno di “eccellenze” e buone prassi, da condividere anche con la comunità.

2. Migliorare il benessere e la motivazione dei lavoratori attraverso la gestione organizzativa

Obiettivo: Rendere la quotidianità lavorativa più sostenibile, appagante e motivante.

Azioni proposte:

- **Lavorare per obiettivi:** introdurre un sistema premiante legato al raggiungimento di obiettivi chiari e condivisi; realizzare valutazioni periodiche e restituzioni in equipe.
- **Job enrichment e job rotation:** progettare una rotazione temporanea ogni 3-6 mesi per variare le attività senza disorientare; introdurre compiti aggiuntivi (es. gestione forniture, referenza su tematiche specifiche) con riconoscimento economico o orario.
- **Valorizzazione tramite deleghe:** affidare piccole responsabilità gestionali (es. referente turni, referente accoglienza tirocinanti) a chi ha competenze ed esperienze adeguate.
- **Limitare la burocrazia:** introdurre strumenti digitali per la semplificazione delle attività documentali; riassegnare mansioni amministrative ove possibile a figure non assistenziali.
- **Gestione dei turni:** calendarizzazione più flessibile con consultazione preventiva dei lavoratori; sperimentare il “turno elastico” nelle fasce a bassa intensità.
- **Promuovere la creatività:** workshop artistici, gruppi di lettura o teatro aziendale, attività espressive a cadenza mensile.
- **Contrastare conflitti interni:** introdurre momenti di dialogo facilitato per gestire le tensioni tra dipendenti e lavoratori autonomi; definire regole di ingaggio comuni.

- **Welfare aziendale su misura:** mappatura dei bisogni attraverso sondaggi interni; introduzione di buoni personalizzabili, convenzioni locali (es. panifici, farmacie, trasporti).
- **Spazi per il confronto:** briefing quotidiani brevi, supervisione clinica mensile, riunioni di confronto interservizio.
- **Semplificare e condividere le regole organizzative:** redigere un patto interno di corresponsabilità e una carta dei valori condivisa in equipe.

3. Favorire una cultura organizzativa più sana e condivisa

Obiettivo: Rafforzare il senso di appartenenza e la condivisione tra colleghi e tra strutture.

Azioni proposte:

- **Creare occasioni di scambio:** gemellaggi tra servizi, visite di osservazione, gruppi inter-struttura per condividere buone pratiche.
- **Valorizzare le emozioni nel lavoro:** incontri guidati sull'elaborazione delle emozioni, riconoscimento del carico emotivo e delle soddisfazioni quotidiane.
- **Favorire il confronto tra generazioni:** facilitare spazi di dialogo tra operatori senior e junior; affiancamenti tutorati con finalità di apprendimento reciproco.
- **Contrastare il “si è sempre fatto così”:** favorire l'innovazione con laboratori partecipativi di problem-solving o co-progettazione.

4. Rafforzare le competenze relazionali e manageriali nei coordinatori e middle manager

Obiettivo: Potenziare la leadership e la qualità della gestione.

Azioni proposte:

- **Competenze comunicative e ascolto attivo:** corsi di comunicazione non violenta, laboratori esperienziali sulla gestione dell'ascolto e della restituzione.
- **Gestione dei conflitti:** formazione sulla mediazione dei conflitti; simulazioni di casi reali.

- **Lettura sistemica del contesto:** workshop di analisi organizzativa e lettura delle dinamiche di gruppo.
- **Leadership e carisma:** formazione su leadership trasformativa e motivazionale, coaching individuale.
- **Capacità di delega:** strumenti per la delega consapevole, mappatura delle competenze del team.
- **Valorizzazione della diversità culturale:** formazione interculturale, moduli su inclusione e gestione della pluralità.
- **Processi invece che compiti:** riorganizzazione per processi chiave (es. accoglienza, igiene, alimentazione) con ruoli flessibili e co-responsabili.
- **Sviluppare empatia e resilienza:** training sul benessere psicologico e la resilienza lavorativa; spazi di riflessione personale.
- **Autocritica e flessibilità:** percorsi di autovalutazione del ruolo e gruppi di confronto tra pari.

Alcune proposte formative specifiche:

- Coaching e mentoring personalizzato.
- Formazione blended (online + in presenza) per garantire flessibilità.
- Coinvolgimento di esperti esterni per laboratori esperienziali su comunicazione, team building, gestione della complessità.

“Ogni piccolo cambiamento, se condiviso, può diventare una leva per la trasformazione del sistema.”

Questa guida intende offrire **spunti pratici da adattare, provare e sviluppare** nei propri contesti lavorativi.

Ogni struttura, ogni territorio e ogni équipe ha le proprie risorse e criticità: partire da queste idee per attivare anche un solo cambiamento può fare la differenza.

Invitiamo tutte le figure interessate a partecipare ad un **gruppo di lavoro stabile** attraverso la costituzione di una **comunità di pratica** (CdP), questa iniziativa sarà gestita da Senova S.r.l., Cooperativa Itaca, Fondazione Vaglietti e Ottima Senior.

Per dare continuità e concretezza al percorso formativo, immaginiamo due tappe di incontro e confronto:

- **Autunno 2025 (ottobre/novembre):** un incontro online per conoscerci, capire chi è interessato a partecipare attivamente, raccogliere proposte e definire insieme gli obiettivi del gruppo e le azioni che saranno intraprese.
- **Primavera 2026 (marzo/aprile):** un secondo incontro online per condividere buone pratiche, valutare le eventuali sperimentazioni avviate e raccogliere spunti per il prossimo evento di giugno 2026.

Inquadrando il seguente QC si potrà compilare un velocissimo modulo on-line per aderire all'iniziativa



<https://forms.office.com/e/xctwSm4JeM>