# Potenziare le competenze manageriali nelle strutture per anziani attraverso il confronto reciproco: il progetto “Una poltrona per due”

*L’articolo presenta un progetto finalizzato a favorire il confronto e il supporto reciproco tra le figure di management operanti nelle strutture residenziali per anziani del gruppo KOS, situate in diverse regioni. Attraverso scambi mirati tra realtà consolidate e realtà in crescita, l’iniziativa favorisce la condivisione di pratiche, strategie e soluzioni innovative, contribuendo al rafforzamento delle competenze professionali e al miglioramento continuo delle organizzazioni coinvolte. Inserito in un modello di formazione tra pari, il progetto rappresenta una leva strategica per la gestione delle complessità proprie dei servizi socio-sanitari per anziani e per la valorizzazione del capitale umano all’interno delle strutture.*

**Di** Leonardo Silvi *(Responsabile Talent Management, Gruppo KOS)*

Negli ultimi anni, la formazione tra pari (*peer learning*) (Markowski *et al.,* 2021) ha guadagnato crescente attenzione all’interno delle organizzazioni come strategia efficace per lo sviluppo delle competenze professionali. Si tratta di un approccio in cui **i professionisti apprendono gli uni dagli altri, attraverso il confronto, l’osservazione reciproca e la discussione di casi e su compiti comuni**. Questo modello si distingue per la sua capacità di promuovere un apprendimento attivo, contestuale e centrato sull’esperienza, risultando particolarmente utile nei contesti caratterizzati da complessità organizzativa, innovazione e continuo aggiornamento delle competenze.

Nello specifico **ambito dei servizi sociosanitari rivolti alle persone anziane, caratterizzati da crescente complessità, alta intensità relazionale e forte carico emotivo, la formazione tra pari si configura come un’opportunità formativa ad alto impatto**. Lo scambio di esperienze, pratiche e saperi tra professionisti, favorisce un apprendimento contestualizzato ed esperienziale e **sostiene lo sviluppo di pratiche riflessive, centrali per affrontare situazioni complesse dal punto di vista organizzativo e relazionale, tipiche dei contesti socio sanitari**.

## Un progetto di formazione reciproca tra “pari”

Una poltrona per due è un progetto nato dall’idea dalla Direzione generale del gruppo KOS in risposta alla percepita necessità di implementare il confronto tra direttori di struttura, direttori sanitari, coordinatori delle attività infermieristiche e assistenziali e referenti amministrativi delle singole residenze per anziani. **Esperienze di confronto tra équipe di strutture situate nella medesima regione** avevano già avuto luogo nelle realtà operative di Kos: è proprio dalla funzionalità di questi scambi tra operatori del medesimo territorio che è scaturita l’idea di **aprire questa strategia di apprendimento al di fuori dei confini regionali**.

Nelle rilevazioni del clima aziendale e dal confronto tra le direzioni regionali è infatti emerso il desiderio, da parte di molti professionisti, di allargare gli orizzonti conoscitivi andando a scoprire ed approfondire le esperienze dei colleghi di altre regioni, impegnati in contesti normativi e territoriali differenti.

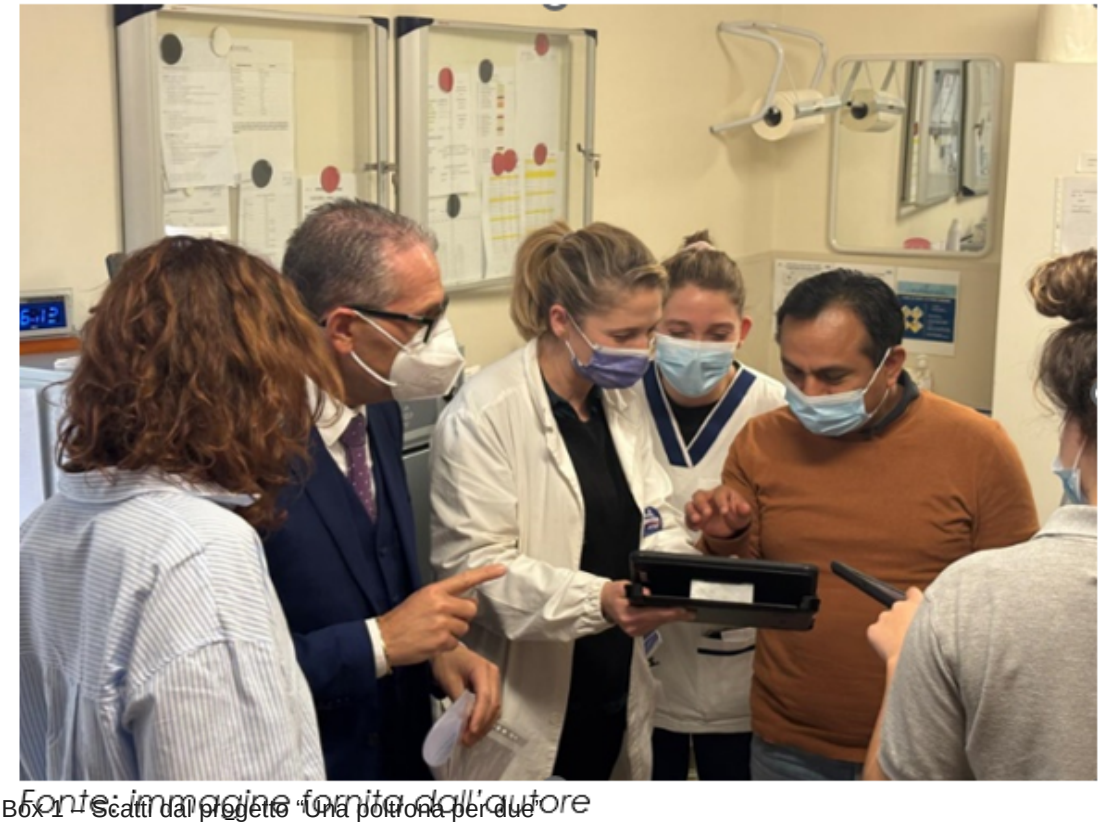
Il progetto “Una poltrona per due” nasce quindi con l’**obiettivo di offrire agli staff direzionali e di coordinamento del gruppo un’opportunità formativa esperienziale basata sul confronto diretto in contesto operativo**. L’esperienza si

configura, nello specifico, come un'attività strutturata di *peer coaching*, **in cui professionisti provenienti da RSA di altre regioni hanno l'opportunità di osservare, apprendere e condividere metodologie di lavoro, soluzioni organizzative e progettualità, con l'obiettivo di elevare la qualità dell'assistenza**. Il progetto mira a valorizzare le eccellenze locali, le specificità gestionali e le *best practice* sviluppate nelle varie regioni oltre che supportare le realtà in crescita, stimolando un confronto costruttivo tra strutture operanti in contesti normativi e territoriali eterogenei, in uno scambio che vede due équipe confrontarsi nella condivisione delle reciproche esperienze.

## L'avvio del progetto

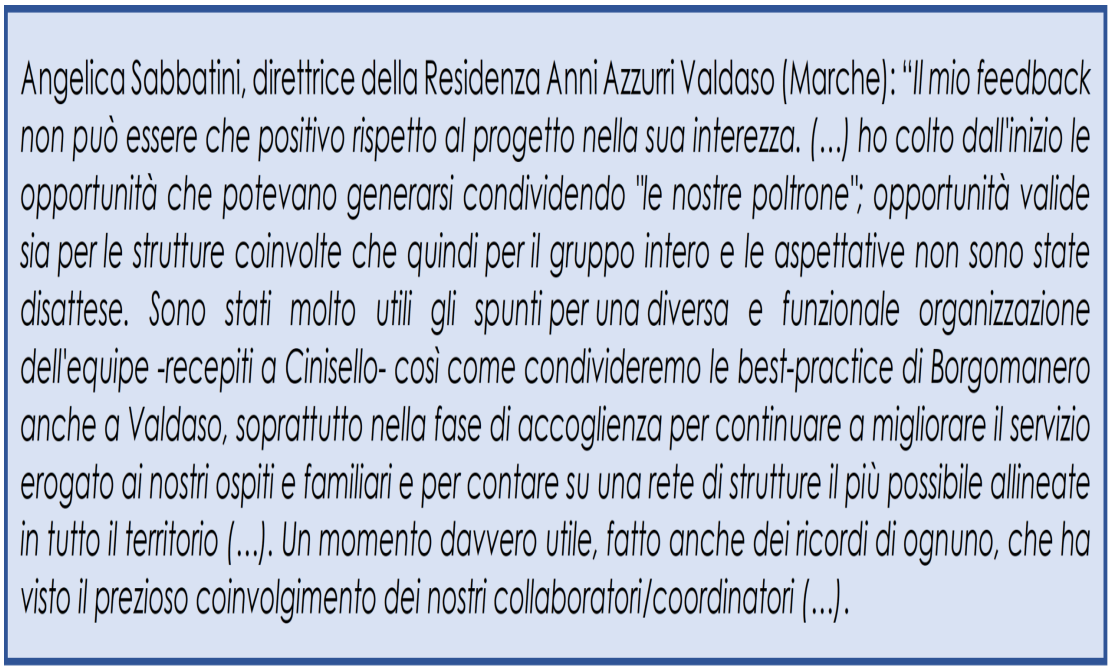
La prima esperienza pilota di scambio professionale si è svolta nel maggio 2024, coinvolgendo la Residenza Anni Azzurri Valdaso di Campofilone (Marche) e la Residenza Anni Azzurri Polo Geriatrico Riabilitativo di Cinisello Balsamo (Lombardia). I referenti apicali — direttore gestionale, direttore sanitario e coordinatore infermieristico della struttura marchigiana — hanno partecipato a un periodo di permanenza di tre giorni presso la struttura lombarda.

L'iniziativa ha rappresentato un'opportunità di apprendimento tra pari attraverso **sessioni strutturate di confronto professionale tra figure con ruoli omologhi (gestionali, clinici, organizzativi)**.




Box 1 – Scatti dal progetto "Una poltrona per due"

Durante l'incontro sono state condivise buone pratiche, strumenti operativi, criticità gestionali e strategie di risposta, tenendo conto delle differenze legate al contesto normativo e territoriale di riferimento. Il programma ha incluso visite guidate nella struttura ospitante e momenti di osservazione diretta delle attività, favorendo un'analisi riflessiva del funzionamento organizzativo. L'incontro ha inoltre favorito l'avvio di una **rete interregionale tra professionisti** impegnati nei servizi alla persona anziana.



Box 2 – La testimonianza di una direttrice coinvolta nella prima esperienza pilota

## Il *fil rouge* dell'iniziativa: il confronto concreto su problemi, soluzioni e *best practice*

Dal maggio 2024, l'investimento sul progetto ha portato alla realizzazione di 9 scambi interstrutturali, coinvolgendo i referenti apicali (direttore, direttore sanitario, coordinatore infermieristico e/o coordinatore assistenziale) di 18 strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, nel confronto e condivisione di pratiche gestionali, organizzative e operative. **I riscontri positivi raccolti dai professionisti partecipanti hanno permesso un progressivo affinamento del modello, cercando di orientare sempre più puntualmente gli obiettivi strategici degli incontri.**

Grazie alla varietà delle realtà coinvolte, ciascuna con specifiche sfide organizzative e patrimoni esperienziali diversi, il tavolo di regia di KOS ha affinato il processo di abbinamento, configurando percorsi di apprendimento reciproco extraregionale e cross-divisionale, fortemente personalizzati. Nello specifico, il processo di selezione e attivazione dello scambio prende avvio dall'analisi condivisa dei fabbisogni, basata sia sul confronto diretto con i direttori regionali[1] e con i team direzionali e di coordinamento delle singole strutture, sia sull'esame degli indicatori di performance rilevati in modo sistematico.

Attualmente, il progetto si articola intorno a due macro-finalità:

- **facilitare lo scambio tra strutture ritenute centri di eccellenza su specifici ambiti** (es. innovazioni nell'accoglienza, implementazione di software gestionali/clinici, specifici setting assistenziali, ecc.) **e strutture che stanno investendo sullo sviluppo in tali aree**;
- **accompagnare i direttori neoassunti e lo staff di management in percorsi di affiancamento presso strutture con caratteristiche simili a quella di appartenenza e guidate da direttori esperti**, attraverso un'esperienza immersiva di tre giorni.



Fonte: immagine fornita dall'autore

Box 3 – Scatti dal progetto "Una poltrona per due"

La qualità e la rilevanza percepita del progetto sono dimostrate dai feedback positivi ricevuti a seguito di tutte le esperienze realizzate e dalle numerose candidature spontanee ricevute, da chi ha già preso parte al progetto e ha interesse a rifarlo e da chi non ha ancora avuto modo di essere coinvolto.

Erika Fava, direttrice della Residenza Anni Azzurri Borgomanero (Piemonte): "*Si è verificato qualcosa di non facilmente realizzabile: un allineamento sia professionale, sia d'anima, che ha dato vita a stimolanti riflessioni, a grandi idee progettuali, alla creazione ed alla stesura di un prodotto finale (...) che speriamo possa essere uno strumento operativo efficace anche per i colleghi (...). Grazie all'azienda per averci dato questa opportunità di crescita (...).*

Francesca Galli, direttrice delle Residenze Anni Azzurri San Sisto e San Sisto 2 di Bergamo (Lombardia): "*È stata un'esperienza molto positiva, che ci ha permesso di confrontarci con una realtà simile rispetto alle caratteristiche di struttura privata ma molto diversa per territorio, normativa e organizzazione. Il confronto è stato molto importante e quello che ci rimane, oltre ad una bellissima esperienza, sono sicuramente degli spunti su cui lavorare nella nostra organizzazione ma anche una "carica" a continuare su quanto fatto finora e a investire nel migliorare*"

Sara Paoletti, direttrice delle Residenze Anni Azzurri Campi Bisenzio e Beato Angelico di Borgo S. Lorenzo (Toscana) e Michela Mosto, direttrice della Residenza Anni Azzurri Castagnola di Chiavari (Liguria): "*Esperienza estremamente arricchente e stimolante che ha permesso di valorizzare le buone pratiche, confrontandosi su approcci organizzativi differenti e rafforzare il senso di appartenenza a una rete di strutture che condividono valori comuni. Momento di crescita professionale e relazionale, che ha favorito il confronto tra colleghi e il riconoscimento delle diverse competenze presenti all'interno dei nostri servizi. Un'iniziativa da sostenere e riproporre, perché capace di generare cultura organizzativa e miglioramento continuo*".

*Fonte: testimonianze raccolte dall'autore*

Box 4 – Le testimonianze di alcuni direttori

## I benefici del progetto

L'implementazione del progetto "Una poltrona per due" ha generato, ad oggi, benefici significativi a diversi livelli operativi e organizzativi:

- **facilita la risoluzione di criticità emergenti** in contesti ad alta complessità, promuovendo un confronto strutturato e approfondito sulle procedure operative e sulle strategie adottate;
- offre ai partecipanti l'opportunità di **distanziarsi temporaneamente dalle attività quotidiane**, permettendo

l'osservazione diretta di team che affrontano problematiche analoghe in altre regioni, favorendo così l'apprendimento contestualizzato;
- **incrementa la consapevolezza dei punti di forza e delle risorse delle équipe coinvolte**, supportando processi di riflessione critica e autovalutazione;
- **potenzia l'autoefficacia professionale** mediante l'apprendimento esperienziale e il confronto diretto con colleghi esperti, favorendo lo sviluppo di competenze tecnico-operative e relazionali e la definizione chiara del proprio ruolo;
- **rafforza la dimensione relazionale**, migliorando le capacità di empatia, ascolto attivo e gestione delle relazioni con anziani fragili i loro caregiver;
- **supporta l'innovazione organizzativa** attraverso il trasferimento e l'adozione di buone pratiche tra diverse unità operative, favorendo un processo di miglioramento continuo.

## Conclusioni

**La formazione tra pari si configura oggi come una leva strategica per promuovere l'innovazione e il miglioramento continuo nelle organizzazioni complesse.** L'integrazione di percorsi strutturati di apprendimento collaborativo all'interno dei piani formativi aziendali consente di potenziare competenze professionali, migliorare le dinamiche di gruppo e incrementare la capacità di risposta a sfide operative e organizzative complesse. Nell'esperienza maturata nel progetto "Una poltrona per due" il *peer learning* ha rappresentato un dispositivo formativo innovativo, **capace di valorizzare il *know-how* esperienziale**, rafforzare la coesione tra operatori e ottimizzare l'efficacia degli interventi assistenziali.

Alla luce dei benefici riscontrati e dei riscontri positivi raccolti dai professionisti coinvolti, **il progetto sarà ulteriormente consolidato** attraverso l'estensione ad un numero crescente di strutture del gruppo e un costante investimento nel rafforzamento del modello metodologico con particolare attenzione alla definizione condivisa degli obiettivi formativi e strategici. Tale processo, articolato e sfidante, continuerà a coinvolgere l'intera organizzazione e, in particolare, le figure operative a vari livelli, nella consapevolezza che **per garantire una qualità complessiva della presa in carico e della cura, è necessario continuare a promuovere una cultura organizzativa orientata al confronto costruttivo, all'ascolto attivo e al riconoscimento del valore delle competenze professionali**.

## BIBLIOGRAFIA

Bower H, Essex R., Yearley C. (2021), *Peer learning and collaborative placement models in health care: a systematic review and qualitative synthesis of the literature*, in Journal of clinical nursing, Volume 30, Issue 11-12.

Pignatto A., Regazzo C., Tiberi P. (2010), *La formazione sul campo. Uno strumento di apprendimento per i professionisti della salute*, Maggioli.