

# 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 della 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.

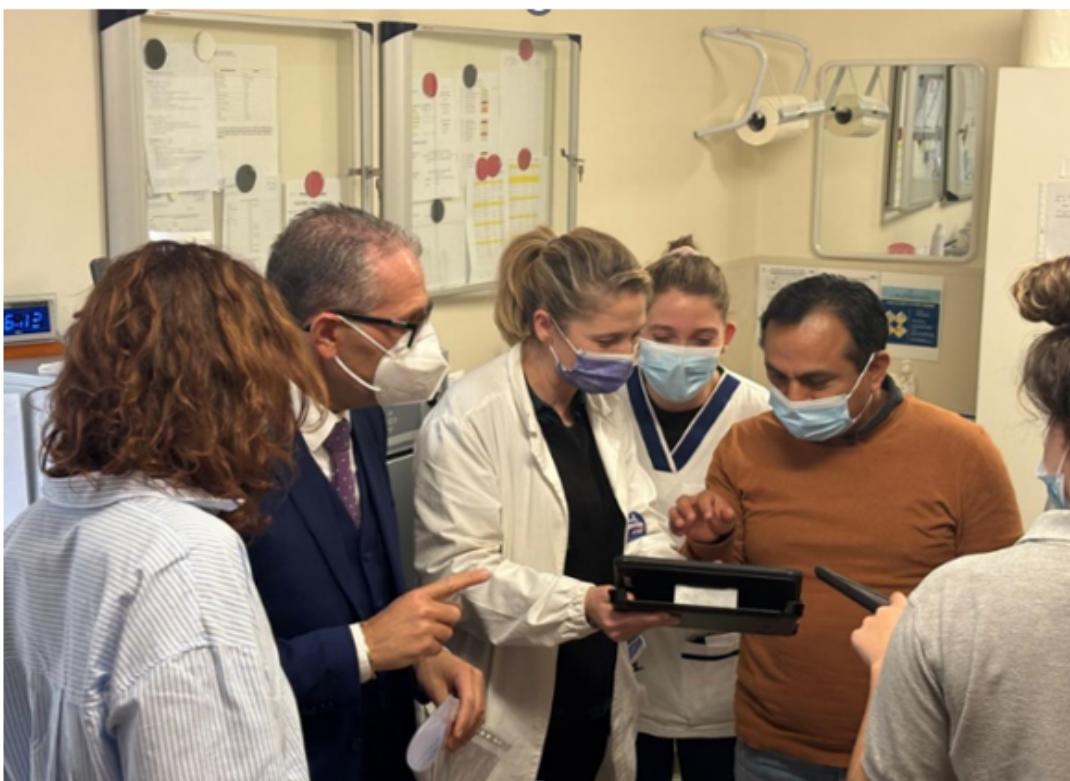
Il progetto “Una poltrona per due” nasce quindi con **l'obiettivo di offrire agli staff direzionali e di coordinamento del gruppo un'opportunità formativa esperienziale basata sul confronto diretto in contesto operativo**. L'esperienza si

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 équipes 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)**.



Fonte: immagine fornita dall'autore  
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.

Angelica Sabbatini, direttrice della Residenza Anni Azzuri Valdaso (Marche): "Il mio feedback non può essere che positivo rispetto al progetto nella sua interezza. (...) ho colto dall'inizio le opportunità che potevano generarsi condividendo "le nostre poltrone"; opportunità valide sia per le strutture coinvolte che quindi per il gruppo intero e le aspettative non sono state disattese. Sono stati molto utili gli spunti per una diversa e funzionale organizzazione dell'equipe -recepiti a Cinisello- così come condivideremo le best-practice di Borgomanero anche a Valdaso, soprattutto nella fase di accoglienza per continuare a migliorare il servizio erogato ai nostri ospiti e familiari e per contare su una rete di strutture il più possibile allineate in tutto il territorio (...). Un momento davvero utile, fatto anche dei ricordi di ognuno, che ha visto il prezioso coinvolgimento dei nostri collaboratori/coordinatori (...).

Fonte: sito web Kos

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<sup>1</sup> 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.