

La costruzione partecipata del Codice Etico, degli impegni e delle relazioni dell'Azienda di Servizi alla Persona Golgi-Redaelli di Milano

Adriano Benzoni*, Graziano Maino°

*Azienda di Servizi alla Persona Golgi-Redaelli, Istituto Golgi, Abbiategrasso (MI)

°Pares società di ricerca, consulenza, formazione e documentazione, Milano

INTRODUZIONE

Questo articolo presenta l'esperienza di costruzione del codice etico dell'Azienda Servizi alla Persona Golgi-Redaelli (www.golgiredaelli.it). L'ASP Golgi-Redaelli è un'azienda che gestisce tre presidi di riabilitazione e di assistenza nella provincia e nella città di Milano, per un totale di 1500 posti letto, con l'intervento di circa 1400 operatori.

Pur non costituendo un obbligo per l'intera azienda – in quanto azienda pubblica – i criteri di accreditamento di alcuni servizi da essa erogati prevedevano come requisito l'adozione di un codice etico formulato, secondo le indicazioni regionali, nel rispetto dei principi del decreto legislativo 231/2001 sulla responsabilità nell'amministrazione delle organizzazioni. L'esigenza formale di dotare l'azienda del codice etico è stata però utilizzata come occasione per una ricognizione dei valori tenuti a riferimento per le attività istituzionali, i comportamenti operativi, le relazioni con i pazienti e i loro familiari, i rapporti fra operatori e con l'azienda.

Quali i criteri che hanno ispirato il lavoro, l'impostazione del progetto, le attività di elaborazione e lo stesso documento? Li riassumiamo sinteticamente nel breve elenco:

- Abbiamo deciso di rintracciare i valori presenti che guidano le scelte e l'operatività nell'organizzazione, interrogandoci a partire dalle nostre esperienze quotidiane.
- Questa ricerca dei valori condivisi nella quotidianità richiedeva l'attivazione di un processo partecipato, non delegabile a competenze tecniche che avrebbero potuto limitarlo ad adempimento.

- È stato costituito un gruppo di lavoro rappresentativo sia della dirigenza apicale, sia delle diverse componenti professionali, con l'impegno a coinvolgere in modo più ampio l'organizzazione per alimentare il progredire delle attività di costruzione del codice.

IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL CODICE E LE MODALITÀ DI PARTECIPAZIONE ADOTTATE

Il codice etico prodotto è frutto di un lavoro che ha raccolto contributi e apporti diversi. Descriviamo per sommi capi le fasi di lavoro sviluppate tra aprile e dicembre 2010 per dare conto delle forme di partecipazione realizzate.

Incontri preliminari con la direzione generale e le direzioni di istituto per impostare il piano di lavoro.

Inizialmente è stata verificata la fattibilità del progetto e si sono concordate linee e passaggi operativi per elaborare il codice etico con il direttore generale, il direttore amministrativo e i direttori dei tre istituti. Risultato di questa fase di impostazione è stata l'identificazione dei criteri di lavoro, la stesura di un progetto di massima, l'istituzione di un gruppo di lavoro rappresentativo delle diverse professionalità e delle diverse sedi operative aziendali e l'incarico ad un consulente di accompagnare il percorso.

Costituzione del gruppo di lavoro

Lo scopo del gruppo di lavoro era di favorire l'incontro tra le molteplici competenze professionali e attingere alle esperienze dei diversi ruoli per evidenziare i co-

MATERIALI DI LAVORO

muni riferimenti valoriali, le eventuali aree di criticità e i potenziali rischi, e per concordare indicazioni e disposizioni ritenute capaci di rispondere alla complessità delle attività aziendali rivolte agli utenti e ai loro familiari.

La scommessa era quella di riuscire ad attivare un processo di partecipazione sostenibile, tenendo presenti i vincoli e la complessità di coinvolgere in modo esteso l'insieme del personale: 1400 lavoratori, in sedi differenziate e distanti, tutti con problemi di disponibilità di tempo.

Elaborazione

In questa fase, l'obiettivo del gruppo è stato quello di identificare temi, questioni e impegni significativi da raccogliere nel codice. Il gruppo ha quindi cominciato il suo lavoro aprendo un articolato confronto per cercare di riconoscere quali fossero i *valori di riferimento* che orientano, motivano e alimentano il lavoro nelle diverse aree di intervento aziendali. Il gruppo ha inoltre definito una prima struttura del documento. Successivamente, l'attenzione è stata rivolta all'individuazione dei potenziali *rischi* per l'organizzazione, analizzando le situazioni di rischio che si possono incontrare nel lavoro individuale, di équipe o nel più ampio funzionamento organizzativo, basandosi sull'ipotesi che i rischi segnalino dimensioni da presidiare, situazioni avverse da prevenire, questioni per le quali l'organizzazione opportunamente potrebbe dare (e darsi) indicazioni di condotta.

Una fase ulteriore del lavoro del gruppo è stata dedicata all'identificazione degli *interlocutori* a cui si rivolge l'azienda attraverso le sue attività, a cominciare dagli utenti e dai loro familiari per comprendervi però anche interlocutori sociali e istituzionali e fornitori, e degli impegni che verso di loro l'azienda, e quindi i suoi operatori, si assume.

L'elaborazione nel gruppo di lavoro è stata arricchita dal contributo di sottogruppi di approfondimento invitati a confrontarsi con i colleghi di lavoro, che hanno curato la stesura di contributi preparatori e hanno condotto una prima lettura di revisione delle diverse bozze prodotte.

Il lavoro del gruppo, fin dal primo incontro, è andato a costituire un testo di riferimento che veniva via via arricchito, trasformato e modificato sulla base della discussione e dell'evoluzione dei contenuti emergenti.

Presentazione e consultazione

La bozza di codice è stata infine presentata e discussa in tutte e tre le sedi di lavoro con gli operatori, i rappresentanti delle associazioni dei familiari, delle organizzazioni di volontariato che operano negli Istituti e delle organizzazioni sindacali presenti in Azienda, con lo scopo di ricercare il confronto e promuovere l'apporto di diversi punti di vista per arricchire il testo del codice. La metodologia di conduzione degli incontri ha garantito la possibilità di far emergere molte osservazioni e di trovare il modo partecipato di sintetizzarle per poterle trasmettere al gruppo di lavoro, che le avrebbe dovute successivamente discutere per valutare come eventualmente assumerle nella bozza definitiva.

Validazione e adozione

Il passaggio successivo è consistito in un esame approfondito della proposta di codice etico a cura della Direzione Generale. Il testo vagliato è stato sottoposto infine all'organo di governo, il Consiglio di Amministrazione, che lo ha formalmente approvato.

Divulgazione del Codice etico

È stata prevista un'ampia divulgazione del codice nelle diverse aree organizzative dell'azienda e in occasione di incontri con gli interlocutori sociali e istituzionali affinché il documento sia conosciuto e assunto come strumento di orientamento dei comportamenti e delle relazioni nell'ambito dell'ASP Golgi-Redaelli.

I CONTENUTI DEL CODICE ETICO, DEGLI IMPEGNI E DELLE RELAZIONI ADOTTATO

Il nostro codice etico raccoglie e mette a disposizione valori e riferimenti emersi dal dibattito, rintracciabili nella rilettura delle esperienze. Il lavoro sul codice etico e i risultati ai quali si è giunti poggia sull'idea che sia possibile chiedere impegni alle persone che lavorano nell'organizzazione a fronte di un impegno reciproco che l'organizzazione prende nei confronti dei diversi interlocutori con i quali entra in rapporto. Il titolo dato al documento lo riconosce come strumento che è servito per accordarsi sui significati che si attribuiscono agli impegni che l'Azienda si assume e che chiede ai suoi lavoratori e agli orientamenti da considerare nelle relazioni.

Idea di responsabilità

Preliminarmente si è reso necessario concordare nel contesto aziendale cosa significasse il termine responsabilità: *“La responsabilità organizzativa e personale è la cura che si riserva agli altri, a se stessi e alle risorse comuni”*. Il valore della cura degli altri è messo in relazione con l'attenzione e la consapevolezza che ciascuno è esortato a rivolgere a se stesso, e con l'invito ad allargare lo sguardo alle risorse a disposizione, riconoscendole come beni comuni per i quali è necessario un uso consapevole e proporzionato.

Impegni reciproci

Questi gli impegni che l'Azienda Golgi-Redaelli assume verso le persone alle quali offre i propri servizi, i dipendenti e altri interlocutori rilevanti:

- assicurare standard di qualità elevati, esplicitandoli nella carta dei servizi;
- garantire l'informazione trasparente e completa sui protocolli diagnostici e di cura adottati per favorire l'assunzione di decisioni consapevoli;
- assumere le misure necessarie per garantire che luoghi e processi di lavoro siano sicuri per gli operatori e quindi per gli utenti;
- riconoscere gli ambiti di autonomia decisionale individuali, chiedendo a ciascuno di rispondere delle proprie scelte;
- sottoporre a verifica i risultati delle attività individuali, di gruppo e dell'organizzazione;
- promuovere la diffusione della conoscenza sulle strategie aziendali;
- vigilare sulla corretta gestione delle attività amministrative e rendicontare in modo trasparente l'uso delle risorse;
- avere rapporti con fornitori impegnati a osservare le normative in materia di rapporto di lavoro e di tutela della sicurezza;
- investire nella ricerca scientifica confrontandosi con altre realtà del settore anche appartenenti a contesti culturali differenti;
- promuovere l'innovazione con lo scopo di migliorare la qualità dei propri servizi e rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse;
- valorizzare e tutelare il patrimonio materiale e culturale che l'Azienda ha acquisito nel tempo.

Relazioni

Il codice contiene inoltre orientamenti affinché le re-

lazioni fra le persone che lavorano in azienda, le persone ospiti e i loro familiari soddisfino le reciproche esigenze, sollecitando in particolare a:

- prendere in considerazione i punti di vista e le opinioni degli utenti e dei familiari, dei volontari e dei colleghi;
- comunicare in modo chiaro e completo per mettere gli ospiti nelle condizioni di poter decidere in modo consapevole;
- garantire alla comunicazione tempi, modi e luoghi dedicati;
- offrire cure personalizzate prestando attenzione alla volontà dell'ospite;
- promuovere e sostenere la collaborazione con i colleghi anche se di aree professionali diverse;
- condividere nell'ambito dell'équipe le informazioni di cui si dispone, valutando le conseguenze dei propri apporti e delle proprie affermazioni;
- rispettare le norme emanate da organismi sovraordinati o stabilite dall'Azienda;
- rilevare le criticità con la consapevolezza della loro utilità per migliorare i servizi.

Riconsiderando gli impegni e le relazioni, per sintetizzare le possibili focalizzazioni significative, ci sembra possibile rintracciare alcuni riferimenti valoriali: l'attenzione per la trasparenza, la ricerca della qualità, l'impegno per un lavoro sicuro, il rispetto della legalità, l'investimento nella ricerca scientifica e l'apertura all'innovazione, la cura per le persone e per un uso attento delle risorse.

Significato dell'esperienza

Guardando al percorso compiuto si possono valorizzare alcuni aspetti interessanti che riportiamo schematicamente:

- la formulazione del codice etico è stata un'occasione per i dipendenti di poter riflettere e discutere della cultura e del senso del loro lavoro, in una situazione strutturata e legittimata, collocandoli ad un livello nel quale sono altre, di norma, le autorità deputate a pronunciarsi;
- la discussione per il codice etico è stata impostata esplicitamente per valorizzare quello che si sta facendo e dal quale estrarre il meglio, auspicandone la diffusione e il rafforzamento;
- è stata l'occasione per definire regole condivise e, quindi, norme interne, e ci si è chiesti come si possa riuscire a relazionarsi con i principi di legalità traducendoli nel contesto organizzativo;
- è stato rivolto lo sguardo in modo esplicito anche alle

MATERIALI DI LAVORO

attese e alle posizioni degli interlocutori chiave: utenti, familiari e lavoratori; il percorso e il prodotto sono diventati – e sono stati riconosciuti – come un lavoro e un risultato organizzativo, prodotto di un'esperienza collaborativa dove è stato valorizzato il contributo di ciascuno.

COME UTILIZZARE IL CODICE ETICO?

Prima di tutto ci si dovrà confrontare con il codice per verificare nella pratica quanto sia rispettato. Si dovrà poi lavorare sulla "veridicità" di questo documento per provare ad adeguare e migliorare le modalità di lavoro, per stimolare l'attenzione al verificarsi dei rischi che sono stati indicati. L'idea è di considerare il documento come una produzione imperfetta che deve suscitare attenzione, non esaurita, non completa, ancora aperta, emendabile, integrabile, arricchibile, trasformabile, che ancora può essere messa a punto per le esigenze che si determinano.

Infine è stato previsto che, per porre in essere azioni di miglioramento, tutti gli utilizzatori siano tenuti a segnalare all'Azienda (Comitato di Vigilanza), eventuali disapplicazioni, criticità, suggerimenti o modifiche necessarie.

BIBLIOGRAFIA CONSIGLIATA

Bellotto M, Cubico S. I valori personali in ambito lavorativo. In: Argentero P, et al. (a cura di), *Psicologia del lavoro*, Cortina, Milano 2008:233-55.

Nussbaum M. *Giustizia sociale e dignità umana*, Il Mulino, Bologna 2002.

Nussbaum M. *Capacità personale e democrazia sociale*, Diabasis, Reggio Emilia 2003.

Weick e Sutcliffe, *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Cortina, Milano 2010.

Regione Lombardia D.G.R.VIII/3776 del 13.12.2006 "Determinazioni in ordine alla gestione del servizio socio sanitario regionale per l'esercizio 2007". Linee Guida per l'adozione del Codice Etico e dei modelli di organizzazione e controllo delle Aziende Sanitarie Locali e delle Aziende Ospedaliere.

Decreto legislativo 231/2001 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica".