

“ALLA SCOPERTA DI UNA PROFESSIONE.  
IL PERSONALE AMMINISTRATIVO NEI SERVIZI ALLA PERSONA”

PROVINCIA DI MILANO  
GIORNATA DI STUDIO 9/3/2009

**Quello che ancora non si sa delle funzioni dell'operatore amministrativo in una struttura di servizi socio sanitari**

(Sintesi dell'intervento di Adriano Benzoni alla giornata di studio del 9 marzo 2009)

Quello che colpisce del lavoro che viene presentato oggi è il fatto che apre, che svela qualche cosa di nuovo. È come se facesse uscire gli operatori amministrativi dall'invisibilità nella quale sono avvolti dalla divisione del lavoro; e questa accade di solito in tutte le organizzazioni. I loro compiti sono normalmente definiti in modo generico e questo fatto induce, quasi automaticamente, ad avere una scarsa considerazione e a dare, quindi, poco valore alle competenze che ci sono a questo livello: le competenze sono generiche e quindi sono di scarso significato, quindi non vale la pena di occuparsene.

Il libro porta invece alla luce questa figura; in particolare colpisce il ruolo importante che essa svolge per tenere insieme, quasi sostenendo il ruolo di connettivo dell'organizzazione.

È stupefacente quello che emerge dalle testimonianze contenute nel libro: l'importanza e l'ampiezza di questa funzione connettiva, solitamente autoassunta, senza che vi sia, appunto, un riconoscimento da parte dell'organizzazione.

#### CONNETTIVITA'

Questa funzione viene svolta a diversi livelli. Tra i ruoli professionali e l'utenza prima di tutto, ruoli professionali che nella quotidianità devono essere tenuti insieme dall'attenzione e dalla capacità con la quale gli operatori amministrativi gestiscono informazioni e rapporti, rapporti tra i professionisti e tra questi e gli utenti. Spesso, in mancanza della figura professionale, impegnata in attività esterne o altre attività, l'utente si rivolge all'operatore e da questo ha le prime informazioni.

L'altro livello è quello del collegamento tra utente e organizzazione e dalla lettura delle testimonianze emerge quanta competenza debba essere acquisita per saperlo fare bene. Per imparare a gestire la relazione sul piano emotivo, ma anche per acquisire la conoscenza dei quadri normativi di riferimento. L'operatore è la figura che si preoccupa di fare in modo che l'utente possa entrare in contatto con l'organizzazione, quando porta un bisogno indifferenziato e non sa nemmeno lui quali siano le sue possibilità di ottenere una qualche risposta. Qui l'operatore deve saper usare linguaggi differenziati, in modo da poter comprendere anche il punto di vista dell'utente. Anche questo mi sembra un altro aspetto della funzione di interconnettività di cui abbiamo già detto.

#### MANUTENZIONE

La lettura delle testimonianze mi ha sorpreso quando mi ha fatto guardare da un'angolazione per me nuova la funzione dell'operatore: quella di chi si occupa del buon funzionamento dell'ufficio, della manutenzione degli strumenti e delle apparecchiature di lavoro, che poi anche altri utilizzeranno. Viene da accostarlo al ruolo di cura femminile per il buon funzionamento della casa e, come quello, anche questo è negletto, non riconosciuto. Eppure anche un ufficio, per poter funzionare, ha bisogno che qualcuno si preoccupi di garantire che il fax funzioni, di relazionarsi con il CED affinché intervenga al bisogno, che non manchi la carta della fotocopiatrice, che le pareti siano periodicamente

rinfrescate. Anche questo aspetto del lavoro dell'operatore mi sembra che appartenga a quelle attività che "tengono insieme", ed è importante che questo libro le mostri, le faccia uscire dall'invisibilità.

## IL MESTIERE

Entrando un po' più nello specifico di questo mestiere si coglie, da tutte le testimonianze, che non si tratta di un mestiere per il quale esiste un contesto di apprendimento formale, con un percorso formativo esterno alle organizzazioni, come invece altri che hanno la scuola, l'università o la formazione professionale. È insomma un mestiere che si "impara sul campo" e questo fatto, probabilmente, porta in sé anche l'idea che non sia un mestiere che richiede un sapere specifico; tutt'al più si ritiene che richieda un'attitudine con la quale la persona, in qualche modo, possa arrangiarsi. Di conseguenza le organizzazioni non hanno cura di progettare dei sistemi di inserimento o dei percorsi formativi; quello di cui stiamo parlando oggi è forse uno dei primi frutti di un intervento formativo specifico. Quindi quelle che gli operatori ci raccontano sono storie di abbandono, abbandono all'autoformazione. Ci sono delle storie molto belle, anche molto divertenti, che testimoniano di quanto impegno quest'autoformazione abbia richiesto, impegno invisibile e quindi non sufficientemente riconosciuto.

Eppure mentre stavo leggendo questo libro pensavo al fatto che anche il percorso formativo che lo ha prodotto è comunque partito dalle proprie storie, dalla storia di come ciascuno ha provveduto a costruirsi una competenza. Allora vale la pena cercare di raccogliere quanto c'è di positivo nell'autoformazione. Se dovessi dir la mia, direi che si potrebbe partire proprio da questo metodo, che nasce dall'idea che non ci si trova di fronte ad un sapere formalizzato e, quindi, il suo apprendimento potrebbe più efficacemente passare attraverso la partecipazione ad uno spazio di discussione e confronto, anzi, di narrazione, attraverso la quale ciascuno racconta la sua esperienza, di come è stato in grado di uscire dalle secche, di quali strumenti si è dotato e di che cosa è in grado di passare agli altri. Resta da capire meglio quali elementi possano poi esser fatti propri dall'organizzazione perché siano trasformati in qualche cosa d'altro, qualcosa che resti nella struttura del servizio e nel suo sistema di funzionamento.

## SPECIFICITA'

Mi sono interrogato su che cosa ci può essere di specifico nel lavoro di un operatore amministrativo che lavori nei servizi alla persona. Andando a vedere la storia della parola "amministrare", come ha già fatto la dottoressa Olivetti Manoukian, possiamo trovarvi oltre alla connessione con il "servire", anche quella con il concetto di "aiutare", che poi è una specifica variante del servire. Ecco, io credo che una delle funzioni specifiche dell'operatore amministrativo che lavora nei servizi sociali sia proprio il fatto di dover aiutare l'utente.

Gli operatori di altre parti della pubblica amministrazione hanno a che fare con utenti, clienti, che sono molto più competenti. Talvolta l'utente si avvale di intermediari specializzati, pensiamo ai geometri, agli architetti, agli avvocati che si rivolgono ai diversi uffici pubblici. Qui l'operatore amministrativo si relaziona con specialisti e, pur avendo molti punti in comune con quello dei servizi sociali, svolge un lavoro chiaramente diverso che, naturalmente, implica il possesso di altre competenze. Oppure pensiamo agli operatori amministrativi di quei servizi dove è possibile dare una risposta più standardizzata – penso all'anagrafe piuttosto che alla biblioteca – o che più facilmente consente di soddisfare il bisogno che viene formulato.

Invece le emozioni che entrano in scena negli uffici servizi sociali sono molto meno cartolarizzabili rispetto a quel che accade in un ufficio tecnico, piuttosto che all'anagrafe o nella cancelleria di un tribunale. Quando le vicende umane possono essere messe sulla

carta, diventano più facilmente trattabili da un'organizzazione che idealmente si rifà ancora al modello di funzionamento burocratico. Nei servizi sociali questo è molto più difficile, si è molto più esposti alla relazione diretta con la persona che, spesso, ha bisogno di investirvi delle sue vicende personali, delle sue storie, per entrare in contatto, per farvi capire ciò di cui ha bisogno. Questa diversa esposizione mi sembra un elemento specifico del vostro ruolo, come peraltro emerge benissimo dalle vostre testimonianze; ma metterlo in evidenza qui, vuol significare che l'organizzazione dovrebbe tener conto del carattere specifico di questo operatore.

A questo riguardo penso che l'idea di costruire uno spazio di formazione con le modalità della narrazione, possa costituire uno strumento efficace per aiutare le persone a riconoscere quale sia la posizione della "giusta distanza emotiva" che consenta di gestire bene le emozioni messe in gioco dal lavoro con l'utenza sociale.

### CONVINZIONI PRECISE SUL DA FARSI

Leggendo le testimonianze emerge che gli operatori hanno convinzioni precise su quello che si deve fare per far funzionare bene un servizio.

La prima questione, che è sempre quella decisiva per far funzionare bene un servizio, è poter avere chiarezza circa l'offerta delle prestazioni, che vuol dire poter dare un senso a quel che si è lì a fare perché lo si può inserire in uno scopo più ampio. In questo modo si può sempre essere in grado di gestire la domanda di prestazione che ti rivolge l'utente. Nell'attuale situazione ciò è reso più difficile non solo dalle purtroppo comuni carenze dell'organizzazione di lavoro, ma anche dall'incessante modificarsi dell'offerta di prestazioni, spesso del tutto estemporanea (social card).

La seconda questione è quella di poter lavorare in uno spazio adeguato. È molto significativo che gli operatori amministrativi, partendo dalla loro esperienza, mostrino una così chiara consapevolezza del collegamento esistente tra l'organizzazione dello spazio fisico dove viene fornito il servizio e il senso della relazione con l'utente. È chiaro che se come dirigente organizzi uno sportello, significa che metti una barriera, con tutte le difficoltà che ne possono derivare per l'operatore che deve gestire la relazione.

"Lasciare traccia del lavoro fatto perché altri possano imparare" è un'altra delle convinzioni che emergono dalla lettura del vostro libro di testimonianze. E va considerata anche come indicazione per la formazione che può partire, come dicevamo, dalla traccia costituita dall'esperienza personale, così che si possa dare consistenza al ruolo e al lavoro dell'operatore amministrativo e possa essere valorizzato il sapere costruito e acquisito.

Dovrebbe essere interesse di qualsiasi organizzazione preservare memoria dell'esperienza; nel caso dei servizi sociali, nel vostro caso, è interessante che sia prestata attenzione anche alla traccia lasciata dal lavoro degli operatori amministrativi perché possa costituire un bagaglio di apprendimento per gli altri.

Un'ultima questione viene sollevata dal libro di testimonianze: la richiesta di poter avere momenti di confronto e scambio con le altre professionalità. Mi sembra molto importante insistere su questa possibile innovazione perché è molto coerente con una logica di gestione dei servizi dove ogni componente, ogni livello operativo, contribuisce a determinare la qualità di quel servizio. È invece curioso che nei servizi sociali vi sia una pratica di lavoro di équipe che si ferma ad un certo livello. Se condividiamo quanto siamo andati scoprendo sulle funzioni dell'operatore amministrativo possiamo proporci di provare ad ampliare l'idea di équipe del servizio, allargandola a tutti coloro i quali contribuiscono a dar vita a quel servizio. Questo vorrebbe dire istituire momenti di confronto e scambio; non c'è bisogno che siano molto ampi, possono anche essere concentrati, dei momenti di sosta, per riflettere insieme. Quello che è importante è che siano formalizzati e riconosciuti, in modo tale che quando ci si ritrova lo si faccia con la consapevolezza che si

è lì, insieme, per discutere di come si sta proponendo e gestendo il servizio nel quale si lavora.