

COORDINATORE DI SERVIZIO, UNITÀ OPERATIVA, STRUTTURA

Definizione

Il Coordinatore di servizio/unità operativa/struttura è una figura che appartiene al *management* intermedio dell'impresa cooperativa. Si occupa di gestire operativamente, l'area organizzativa di competenza, coordinandola al suo interno e nelle relazioni con l'esterno. Ha inoltre un ruolo di programmazione e verifica delle attività e dei servizi in carico. Costituisce una figura chiave dell'organizzazione cooperativa, collante tra il *top management* ed il personale tecnico-operativo, da cui peraltro nella maggior parte dei casi proviene.

Esiste una pluralità di sviluppi possibili per la figura di coordinatore sulla base delle dimensioni dell'impresa cooperativa e della tipologia di servizi erogati, mantenendo di conseguenza specificità proprie in termini di autonomia, esperienza e compiti in riferimento alla realtà organizzativa in cui si colloca.

Attività e compiti principali

Il Coordinatore di servizio/unità operativa/struttura ha il compito di gestire, in base alle indicazioni fornite dalla direzione, il servizio/la struttura di competenza, programmando le attività ed organizzando il lavoro del personale tecnico-operativo. Cura l'organizzazione del lavoro per l'erogazione dei servizi sia in termini di attività che di personale, con un'attenzione particolare ai contenuti tecnici di cui spesso ha esperienza diretta.

Ha un rapporto diretto e costante con i servizi di cui è responsabile. Gestisce le relazioni con il personale tecnico-operativo con cui periodicamente si incontra per la programmazione e la valutazione del servizio.

Spesso gestisce anche il *budget* che afferisce all'unità operativa di competenza.

E' la figura che si interfaccia con la direzione, sviluppando le linee strategiche in obiettivi operativi e riferisce dell'andamento dei servizi al *top management*.

Cura le relazioni con i soggetti sul territorio che a vario titolo interagiscono con la cooperativa per i servizi di competenza.

Svolge le seguenti attività e compiti principali:

- in generale, svolge il ruolo di coordinamento e gestione del servizio, fungendo da raccordo tra le strategie e gli obiettivi stabiliti dal management e gli operatori;
- coordina e gestisce il gruppo degli operatori di cui è il referente per la cooperativa;
- organizza e verifica l'organizzazione del lavoro (presenze, turni, attività, pazienti coinvolti,...);
- contribuisce alla valutazione del personale interno ed alla definizione di premi/incentivi;
- è responsabile della gestione di un *budget* in modo più o meno diretto a seconda delle dimensioni della cooperativa fino a giungere alla vera e propria gestione amministrativa della struttura presidiata (p.e. casa protetta), controllando le spese, le entrate (p.e. posti letto), etc.;
- solitamente è anche la figura della cooperativa che si interfaccia con committenti, in particolare i referenti della P.A. appaltante, per la proposizione del servizio, la verifica delle modalità e della qualità con cui lo stesso viene erogato;

- in alcuni casi può mantenere un contatto diretto con i clienti/utenti, anche per monitorarne soddisfazione e bisogni nuovi;
- gestisce autonomamente l'organizzazione e la programmazione dei servizi, conosce in modo molto approfondito gli aspetti tecnici relativi ai servizi presidiati;
- effettua il monitoraggio e la valutazione dei servizi, di cui riferisce alla direzione;
- stabilisce, in accordo con il responsabile/il CDA, le linee operative di azione ed i piani di miglioramento dei servizi, progettando se necessario servizi innovativi.

Inoltre, quando si trova in una struttura a carattere di Comunità:

- conduce dal punto di vista generale la stessa comunità;
- si occupa dell'organizzazione e del clima interno;
- collega le esigenze cliniche a quelle organizzative.

Situazione di lavoro

L'indagine sui fabbisogni professionali dell'impresa cooperativa sociale di tipo A mette in evidenza come il Coordinatore di servizio/unità operativa/struttura sia prevalentemente una figura fidelizzata alla cooperativa, operando in qualità di socio. A seconda della struttura in cui è collocato (grandezza, livello di articolazione dei servizi,...) a livello organizzativo può dipendere dal Responsabile dell'area/servizio o direttamente dal CDA, da cui recepisce le linee di azione da perseguire tramutandole in obiettivi operativi di lavoro. Ne consegue che al diminuire della cooperativa il coordinatore può avere in capo molteplici ruoli organizzativo-gestionali (p.e. coordinatore di struttura) ed all'ingrandire della stessa le competenze possono essere suddivise tra più persone (p.e. il coordinatore del servizio handicap). Nelle realtà più piccole, quindi, le funzioni del coordinatore possono coincidere con quelle del responsabile, assorbendo le caratteristiche di entrambi.

Nel CCNL delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo (2000) può essere inquadrato in due livelli:

- coordinatrice/ore di unità operativa e/o servizi semplici, educatrice/ore professionale coordinatrice/ore (VII livello);
- coordinatrice/ore di unità operativa e/o servizi complessi (VIII livello).

Situazione diversa può verificarsi nel caso di servizi prevalentemente a carattere sanitario ed in cui la cooperativa fa riferimento ai contratti, appunto, del settore sanitario.

La stessa retribuzione varia sulla base del livello e del settore di riferimento.

Conoscenze e competenze necessarie

In generale, il coordinatore ha una buona competenza di gestione del servizio e di organizzazione del lavoro con gli operatori, nonché di mediazione con l'utenza e le istituzioni. Accanto a ciò ha capacità tecniche di programmazione e valutazione del servizio. E' in grado di analizzare i bisogni del territorio e dell'utenza/cliente consentendo la progettazione di servizi mirati e/o innovativi.

Lo svolgimento delle attività indicate richiede una preparazione tecnica di base in riferimento ai servizi erogati dall'impresa cooperativa.

Nello specifico, in riferimento ai processi organizzativi, il Coordinatore:

1. relativamente alla progettazione dei servizi, inclusa l'analisi di mercato:
 - ha conoscenze relative alle fasi del ciclo progettuale, anche nelle sue integrazioni con i budget di spesa;
 - ha conoscenze generali in riferimento all'evoluzione del settore, da cui sviluppa ipotesi di azione;
 - è in grado di elaborare il progetto ed il piano operativo dei servizi di competenza, avvalendosi dell'esperienza di operatore (il progettista potrà lavorare in complementarietà, p.e. mettendo a punto il piano finanziario);
 - è in grado di rapportarsi con le diverse figure della cooperativa per la definizione e la messa a punto del servizio/dell'area, conoscendo la struttura organizzativa della stessa;
 - ha conoscenze in merito ai bisogni del territorio e dell'utenza;
 - è in grado di svilupparli in progetti operativi dai bisogni emersi;
2. relativamente ai contenuti tecnici dell'erogazione del servizio verso il beneficiario finale:
 - ha conoscenze, anche innovative, a carattere tecnico sulle specifiche dei servizi di competenza (da cui peraltro probabilmente è passato nel percorso professionale) che gli consentono di presidiare gli interventi;
 - ha capacità organizzative rispetto alle modalità di erogazione dei servizi e di integrazione tra aree all'interno dell'intera cooperativa;
 - ha conoscenze in merito alle metodologie di monitoraggio e valutazione dei progetti/servizi;
 - ha conoscenze relative alla gestione in qualità dei servizi;
 - è in grado di monitorare e supervisionare il lavoro "tecnico" degli operatori, in termini di qualità;
3. relativamente alla partecipazione alla gestione delle risorse economiche:
 - ha conoscenze nella gestione economica, in particolare dei servizi di competenza ed in generale relativamente alle ripercussioni delle scelte di azione per la cooperativa;
 - è in grado di gestire, più o meno direttamente, il budget del servizio/della struttura, programmandone la spesa e monitorandola in itinere;
 - è in grado di coinvolgere gli operatori nella gestione del budget rispetto ai servizi erogati;
 - è in grado di relazionarsi con i diversi settori/servizi della cooperativa e con l'esterno (economato, etc.). Nel caso esistano due coordinatori – pedagogico e di struttura – il primo entra nella progettazione dell'intervento individuale ed il secondo si relaziona con i diversi servizi (economato, fatturazione, organizzazione, etc.);
4. relativamente alla partecipazione alla gestione delle risorse informative e dei sistemi qualità:

- ha conoscenze in merito alla comunicazione ed alla gestione delle risorse informative;
 - è in grado di gestire la comunicazione interna (tra gli operatori e la dirigenza) ed esterna (con le famiglie degli utenti, etc.) facendo da tramite e referente;
 - sa coordinare le équipes di lavoro per gestire e condividere le informazioni e monitorare l'andamento delle attività;
 - è in grado di riflettere (su) e condividere le diverse esperienze all'interno delle diverse équipes di lavoro;
 - ha conoscenze relative alla gestione dei sistemi qualità e che utilizza per la gestione dei servizi (p.e. analisi della soddisfazione dei clienti, valutazione dei servizi);
5. relativamente alla partecipazione alla gestione delle risorse professionali:
- ha conoscenze in merito alla selezione ed alla gestione delle risorse umane;
 - è in grado di gestire le r.u. del servizio, fin dalla fase di selezione, nell'organizzazione del lavoro.
 - ha conoscenze relative all'analisi dei bisogni formativi delle risorse umane ed alla definizione generale di piani di sviluppo;
 - è in grado di individuare le carenze e le necessità formative del personale, interfacciandosi per questo con la dirigenza;
 - ha conoscenze in merito alla gestione dei gruppi di lavoro;
 - è in grado di programmare e gestire i diversi gruppi migliorando il clima di lavoro;
6. relativamente alla partecipazione alla gestione delle relazioni verso il mercato:
- ha conoscenze nella gestione delle relazioni con l'esterno con cui è in grado di presidiare incontri di lavoro;
 - è in grado di collaborare con la dirigenza nelle relazioni con la committenza;
 - è in grado di "guidare" il gruppo operativo nella gestione delle relazioni con il territorio.
7. relativamente alla partecipazione alla gestione delle relazioni con i partner dei rete:
- ha conoscenze relative ai partner di rete con cui è in grado di gestire relazioni, presidiando la partnership/i clienti;
 - è in grado di relazionarsi con i responsabili dei servizi territoriali – pubblici e privati;
 - è in grado di curare i rapporti con il tessuto territoriale;
 - è in grado di partecipare alla gestione delle relazioni con gli interlocutori istituzionali e territoriali.

Percorsi professionali, formazione e titoli richiesti

In linea generale, la figura del Coordinatore è esito di un medio-lungo percorso di sviluppo all'interno della stessa cooperativa come ruolo tecnico-operativo. E' questa una figura altamente fidelizzata che deve garantire una buona gestione dei servizi, preferendo quindi farla crescere all'interno della cooperativa con un percorso di

carriera più o meno formale.

Pertanto i titoli richiesti per ricoprire tale ruolo sono molteplici (diploma, qualifica di II livello, laurea). In ogni caso l'esperienza acquisita sul lavoro assume un ruolo cruciale nello sviluppo professionale di tale figura, facendo passare in secondo piano i percorsi formali di apprendimento.

Generalmente tali figure provengono da aree a carattere socio-psico-pedagogico, avendo all'inizio un forte peso le caratteristiche tecniche del servizio erogato. Ciò non toglie che vi siano casi di percorsi formativi in aree a prevalenza socio-economica.

D'altra parte, essendo spesso nato come figura tecnica, emerge sempre più l'esigenza di sviluppare proprio le competenze a carattere economico-gestionale.

Tendenze occupazionali

Il settore della cooperazione sociale di tipo A si trova in una fase di profonda trasformazione che vede una necessità strutturale di ridefinizione di strategie e modelli organizzativi nel medio e lungo termine. Ciò detto, la figura del Coordinatore rimane cruciale per la vita della cooperativa, diventando sempre più elemento strategico. Per tali ragioni a tale figura si richiede lo sviluppo di saperi legati alla gestione delle risorse economiche ed umane, alla progettazione e programmazione dei servizi.

In sintesi, è questa una figura preziosa e cercata nell'impresa cooperativa ma che sconta la forte "contestualità" del proprio percorso di sviluppo professionale, riducendone notevolmente la mobilità sul mercato.

Figure professionali prossime

Coordinatore pedagogico.

Responsabile di servizio.

Profili formali correlati alla figura tipo

Classificazione ISTAT:

- 1.2.2.8 Direttori di aziende private nei servizi alle persone, di pulizia e servizi assimilati;
- 1.2.2.9 Direttori di aziende private in altri settori di attività economica;
- 1.3.1.8 Imprenditori, gestori e responsabili di piccole imprese nei servizi alle persone, di pulizia e assimilati;
- 1.3.1.9 Imprenditori, gestori e responsabili di piccole imprese in altri settori di attività economica.

Classificazione CCNL:

- VII livello - Coordinatrice/ore di unità operativa e/o servizi semplici;
- VIII livello - Coordinatrice/ore di unità operativa e/o servizi complessi.