

# L'organizzazione centrata sulla persona: il cammino del PCDO friulano

*Francesco Cojaniz - Responsabile di struttura, Piccolo Cottolengo Friulano, Santa Maria La Longa (UD)*

*Daniela Cucciniello - Coordinatrice di nucleo, Piccolo Cottolengo Friulano, Santa Maria La Longa (UD)*

*Justyna Kaminska - Coordinatrice infermieristica, Piccolo Cottolengo Friulano, Santa Maria La Longa (UD)*

## Abstract

Abbiamo individuato il criterio centrale da cui partire in due pilastri fondamentali e tra loro connessi:

- Sinodalità, intesa come stile di collaborazione, senso di casa, di famiglia, di condivisione e di passione. Prima di essere un modello organizzativo, esprime un modo di essere.
- Progetto di vita: inteso come il costante e mai esaurito atteggiamento di ascolto e attenzione al bene dei nostri fratelli, dei nostri signori.

## L'organizzazione della Casa<sup>1</sup>

Il cammino del Piccolo Cottolengo friulano nasce da due esigenze imprescindibili: garantire l'identità carismatica della Casa, soprattutto dopo che la comunità religiosa è stata chiusa, e far sì che l'affermazione teorica di mettere al centro la persona non fosse smentita dalla quotidiana attività. Con una sottolineatura: quando parliamo di centralità della persona non ci riferiamo solo agli ospiti della Casa (noi li chiamiamo "i signori"), ma a tutti coloro che a vario titolo vi accedono. In questo contesto di riflessione sul tema dell'identità orionina della nostra Casa ci siamo sentiti interpellati dall'intervento che don Flavio Peloso ha fatto nel 2023 durante l'incontro di formazione dei direttori e dei responsabili sul tema della sinodalità<sup>2</sup>. L'intervento sottolineava come la dimensione sinodale «non è una moda, uno slogan o il nuovo termine da usare o strumentalizzare nei nostri incontri» ma, continuava citando papa Francesco,

*«La sinodalità esprime la natura della Chiesa, la sua forma, il suo stile, la sua missione»<sup>3</sup>, e ancora «La sinodalità è una grande responsabilità. Bisogna dire tutto ciò che si sente con parresia. Bisogna dire tutto quello che nel Signore si sente di dover dire: senza rispetto umano, senza pavidità. E, al tempo stesso, si deve ascoltare con*

---

<sup>1</sup> Il paragrafo è a cura di Francesco Cojaniz.

<sup>2</sup> Peloso F. (2023) *Sinodalità cum petro et sub petro*, disponibile all'indirizzo: <https://www.donorioneitalia.it/download/1852/anno-2023-numero-16/94188/01-sinodalita-cum-petro-et-sub-petro-don-flavio-peloso.pdf> (u.a. 28 ottobre 2024).

<sup>3</sup> Discorso di papa Francesco all'incontro di sacerdoti e laici della Diocesi di Roma, 18 settembre 2022.

*umiltà e accogliere con cuore aperto quello che dicono i fratelli. Con questi due atteggiamenti si esercita la sinodalità»<sup>4</sup>.*

Da queste provocazioni è nata una prima istanza a verificare ed eventualmente mettere in discussione l'organizzazione della nostra Casa: se la sinodalità è sostanza e non solo forma esteriore, allora l'organizzazione è un elemento centrale per esprimere la nostra identità ecclesiale e quindi orionina.

Un'altra esperienza importante che ci ha convinti della necessità di fare un cammino di verifica della nostra organizzazione è stato l'incontro con l'ISRAA (Istituto per Servizi di Ricovero e Assistenza agli Anziani) di Treviso e in particolare con il direttore Giorgio Pavan che in quell'incontro individuò tre elementi fondamentali alla base della sua esperienza:

1. convinzione del proprio lavoro;
2. squadra che condivide;
3. provare qualcosa di nuovo e crederci.

E sottolineava che tutti e tre i punti sono fondamentali e connessi. Dal punto di vista organizzativo, nell'esperienza dell'ISSRA viene enfatizzata la figura del coordinatore come elemento di snodo fondamentale perché si passi dall'idealità del valore alla concretezza del progetto che raggiunge la persona. Un coordinatore che è prima di tutto un esperto di umanità, non tanto un tecnico, ma uno capace di creare coesione, di lavorare con il "materiale umano"!

Assieme all'Equipe provinciale abbiamo quindi avviato un percorso di verifica della nostra organizzazione e individuato il criterio centrale da cui partire in due pilastri fondamentali e tra loro connessi:

- Sinodalità: intesa come stile di collaborazione, senso di casa, di famiglia, di condivisione e di passione. Prima di essere un modello organizzativo, esprime un modo di essere.
- Progetto di vita: inteso come il costante e mai esaurito atteggiamento di ascolto e attenzione al bene dei nostri fratelli, dei nostri signori. E alla luce di questo, la concreta sua attuazione secondo le Linee guida della Provincia.

E dopo la verifica e il percorso di cambiamento, ecco la nostra attuale organizzazione:

la responsabilità della gestione della Casa è in capo al Responsabile di Struttura (RdS) che funge ad un tempo da elemento di coesione e regia interni, e da collegamento con la Provincia religiosa nel rispetto delle linee di conduzione ricevute da quest'ultima.

Il RdS, in un'ottica di condivisione e secondo un modello partecipativo di gestione, condivide la conduzione della Casa con l'Equipe di gestione e con il G.O.N. (Gruppo Organizzazione Nuclei).

L'ÉQUIPE DI GESTIONE è composta da:

- Responsabile struttura

---

<sup>4</sup> Discorso ai Padri sinodali, 6 ottobre 2014. Precisava ancora don Flavio che il significato etimologico del termine sinodo è indiscutibile: *Syn odos*, "cammino [fatto] insieme". E ci sono altri significati che si innestano nella sinodalità pur senza esserne sinonimi: *comunione* (che esprime la sostanza profonda del mistero e della missione della Chiesa), *Collegialità*, *conciliarità*, *partecipazione* e, si può aggiungere a quest'ultima, anche *corresponsabilità*!

- Assistente spirituale
- Superiore Comunità religiose
- Incaricato Area amministrativa
- Incaricato Area manutenzione
- Incaricata Area P.s.P.
- Coordinatori dei Nuclei (3)
- Coordinatrice Laboratori e Fattoria
- Coordinatrice infermieristica
- Coordinatrice URP

L'Équipe condivide le problematiche generali legate alla conduzione della Casa, attuando nella concreta progettazione, gli obiettivi generali espressi nelle Linee guida per la promozione del carisma nelle Opere. Negli incontri mensili, i vari responsabili aggiornano l'intero gruppo sull'andamento delle attività di propria competenza. In essa vengono condivise le nuove progettazioni, le proposte, le problematiche, ecc.

Il G.O.N. è composto da:

- Responsabile struttura
- Incaricata Area P.s.P.
- Coordinatori dei Nuclei (3)
- Coordinatrice Laboratori e Fattoria
- Coordinatrice infermieristica
- Coordinatrice URP

Il G.O.N. gestisce gli aspetti operativi legati al Progetto di Vita dei signori. Condivide tutti gli aspetti legati all'organizzazione dei nuclei, dei laboratori e della fattoria, con le attività connesse. Partendo dalla centralità del Progetto di Vita, rientrano nell'ambito di competenza del G.O.N. le problematiche relative alla gestione generale degli operatori e delle esigenze dei signori, i progetti educativi trasversali e le esigenze di formazione del personale.

Il G.O.N. si riunisce ogni 15 giorni e al bisogno.

Équipe e G.O.N. sono pertanto gli organi centrali che esprimono la "sinodalità della Casa" e la ricerca di coerenza e connessione costante fra identità carismatica, concreta attività nei nuclei, Progetto di Vita dei singoli signori.

La necessità di garantire una connessione costante, spontanea e immediata fra tutti i membri dell'équipe e del G.O.N. ci ha portati ad introdurre un'altra occasione di incontro, il *coffee break motivazionale*: ogni giorno, con tutti i membri dell'Équipe che possono, ci troviamo alle 9,00 per salutarci, aggiornarci sulle varie situazioni della Casa e scambiare due parole amicali attorno ad un caffè (e magari a qualche pasticcino o biscotto): 15 minuti che risultano preziosi per la coesione del gruppo e la circolazione delle informazioni.

## Il coordinamento dei nuclei<sup>5</sup>

La figura di coordinamento dei nuclei è l'elemento di snodo fra gli organi consultivi e decisionali della Casa e la sua concreta organizzazione in riferimento al Progetto di Vita dei signori.

Si configura come capace di accompagnare le Persone (relazione, motivazione, condivisione, ecc.), oltre a garantire tutti gli aspetti organizzativi e professionali connessi al suo ruolo e alle necessità dei signori. Essa ha la seguente missione:

- ascolta i colleghi per garantire motivazione e creare un gruppo di lavoro coeso;
- ha cura che il Progetto di Vita venga redatto almeno una volta all'anno per ogni ospite e ogni volta che se ne ravvisi la necessità.

Parto da due considerazioni che aiutano a inquadrare il tema: una considerazione di carattere personale e un accenno all'etimologia delle parole.

Lavoro nelle professioni di cura da molti anni e sono arrivata al PCDO friulano per caso, un caso fortunato! Dopo sei anni, posso dire che la prima impressione generale è stata confermata: qui la persona è davvero al centro, autenticamente importante.

“La persona” intesa come i nostri signori, ma anche come noi, “dipendenti”.

Noi ci preoccupiamo dell'altro, chiunque sia l'altro. In questi anni ho imparato a leggere questo atteggiamento professionale ed esistenziale attraverso la lente del carisma orionino.

Condivido una frase di don Orione, che appuntai il giorno stesso del mio colloquio di lavoro: *La porta del PCDO[f] non domanderà a chi entra se abbia un nome, una patria, una religione, ma soltanto se abbia un dolore.*

Una frase diventata un po' slogan per quanto ripetuta, ma è stata la frase che mi ha fatto capire di essere finalmente arrivata nel posto professionale giusto, a Casa.

Al PCDO ci sono tre figure di coordinamento dei nuclei, io coordino tre nuclei, che costituiscono il “Cavazzini”: 1 Residenza protetta e 2 Comunità alloggio.

44 Signori - 26 OSS - 5 Educatori. È chiaro che da soli non si può coordinare nulla!

Coordinazione – Coordinamento.

Il significato del termine *coordinamento* coincide con quello generale di *coordinazione*, cioè “collegamento, raccordo fra più elementi per raggiungere un dato scopo”<sup>6</sup>, esprime “[...] il raccordare elementi in vista di un obiettivo specifico, che costituisce il risultato auspicato nell'attività lavorativa”.

Probabilmente, proprio perché il termine è collegato alla forza-lavoro e ai risultati da raggiungere, soprattutto negli ultimi anni *coordinamento* è divenuto sinonimo di *coordinazione* nell'accezione fisiologica (*coordinamento motorio*): in effetti, noi coordiniamo i movimenti elementari in vista di uno scopo preciso (un movimento complesso)<sup>7</sup>.

*Co-ordinare* ha l'etimo in “ordinare” con l'inequivocabile prefisso *co-*.

---

<sup>5</sup> Il paragrafo è a cura Daniela Cucciniello.

<sup>6</sup> Definizione tratta dal vocabolario Zingarelli (2016).

<sup>7</sup> Disponibile all'indirizzo: <https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/come-ci-possiamo-coordinare/1138#:~:text=I%20termini%20coordinazione%20e%20coordinamento%20sono%20entrambi%20nomi,mento%2C%20entrambi%20produttivi%20per%20formare%20i%20nomi%20d'azione> (u. a. 28 ottobre 2024).

**ordinare** *prov.* ordenar; *a. fr.* ordener; *mod.* ordonner [avvicinato a donner ordre]; *sp. e port.* ordenar: = *lat.* ORDINARE da ORDO - *acc.* ORDINEM - *ordine* (v. q. voce), e vale propriamente Disporre le cose distintamente, in fila, in schiera; e nel senso di Comandare dovrebbe adoperarsi sol quando la ingiunzione è diretta a regolare l'ordine esistente, ovvero a produrre l'ordine mancante o rimetterlo, se turbato. Vale anche Conferire gli ordini sacri.

*Deriv.* Ordinabile; Ordinando; Ordinamento; Ordinanza; Ordinato-ivo-ore-trice; Ordinazione.  
*Comp.* Coordinare; Disordinare; Preordinare; Riordinare; Subordinare.

Leggiamo con attenzione questa definizione: coordinare può avere anche un'accezione di comando, ma solo se all'ordine esistente, desiderato e fissato come obiettivo, manca qualcosa o se l'ordine viene turbato.

“Comandare” non è il senso principale di “coordinare”.

Suggerimenti veloci: corpo unico con funzioni diverse, che deve muoversi in maniera coordinata per raggiungere un obiettivo, un fine, uno scopo. Nucleo: movimento, sovradeterminazione, obiettivo comune. Ecco, noi siamo o lavoriamo per essere tutto questo.

Il coordinamento al PCDOF non è isolato, ci sentiamo, sì, avanguardia e avamposto, ma con le spalle coperte: possiamo confrontarci giornalmente con il Responsabile di struttura, con l'Incaricata Area P.s.P., all'interno del G.O.N.; tante volte è capitato di avere un problema urgente e “convocare” una riunione di G.O.N., al completo o in formazione ridotta, al bisogno.

Lavorare in un ruolo delicato e oneroso sapendo che in quel ruolo non si è soli, è Qualità di Vita anche a livello organizzativo. Permette di concentrarsi sui Progetti di Vita dei signori, sul benessere delle proprie équipe di lavoro, senza disperdere energie e senza accumulare frustrazioni.

Come si declina nella pratica la figura di coordinamento al PCDOF?

Il coordinamento è il cuore della Casa e ne è anche il termometro, perché al coordinamento viene chiesto di stare nei nuclei, dal momento del pranzo al vivere il turno di lavoro nella routine della quotidianità dei nuclei abitativi. Gli uffici di coordinamento sono un luogo di condivisione, a volte, veri e propri spazi di *co-working* con altre figure professionali, spazi aperti a signori e colleghi. Siamo presenti al momento delle alzate e, a volte, al momento delle messe a letto. Siamo chiamate nei momenti di crisi dei nostri signori.

### **Ci siamo interrogati su quale debba essere la postura del coordinamento:**

Ascolto (Senza aggettivi, l'ascolto è ascolto e richiede silenzio e presenza)

Gentilezza (Pratichiamo la comunicazione non ostile)

Sospensione del giudizio (Competenza affinata anche nel continuo confronto in équipe G.O.N.)

Empatia

Fermezza

Condivisione

Comunicazione

Occhio lungo e fine (Il coordinamento deve sapere vedere, cogliere le sfumature, ascoltare i silenzi, leggere il non verbale, avere antenne per i dettagli)

Obiettività

**E abbiamo costruito quella che per noi deve essere la cassetta degli attrezzi del coordinamento.**

- Carisma di don Orione: che permette di accogliere e lavorare con ogni nostro singolo signore e collega.
- Progetto di Vita: per esempio, adesso stiamo facendo lo sforzo di sistematizzare il lavoro intorno ai Progetti di Vita. Abbiamo definito una tabella che è al contempo una *Check list* e una *To do list*, in modo che sia più agevole, per il coordinamento, raggiungere l'obiettivo della verifica dei Progetti e, per il Responsabile di struttura, verificare che i nostri obiettivi siano raggiunti. Sappiamo essere la verifica uno degli aspetti fondamentali del Progetto di Vita.
- Piani di lavoro e Progetti di Vita: stiamo provando a superare l'antagonismo tra piani di lavoro e Progetti di Vita inserendo gli interventi decisi in sede di équipe per il Progetto di Vita nel piano di lavoro.
- Turnistica: chiaro quanto sia uno strumento di potere da saper dosare bene e costruire bene, valorizzare ogni collega rispettando, sin dove possibile, una turnistica che permetta di conciliare la vita privata con il tempo di lavoro. In tal senso, ad esempio, prevediamo orari personalizzati, pur nel rispetto della continuità di servizio.
- Referenti di nucleo: si tratta di una figura chiave per l'organizzazione dei nuclei, in quanto collabora con la figura di coordinamento e, negli ultimi mesi, è stata potenziata e ridefinita. È l'occhio del coordinamento, quando quest'ultimo non è presente nei nuclei.

### **Coordinatore infermieristico<sup>8</sup>**

Il coordinatore infermieristico garantisce la salute dei signori di tutti i nuclei, in rapporto con i servizi territoriali e con la medicina di base. In stretto contatto e collaborazione con il Responsabile di Struttura, coordina il personale infermieristico in modo trasversale rispetto a tutti i nuclei.

Vista la sua funzione trasversale, si rapporta costantemente con i coordinatori di ciascun nucleo per garantire la connessione fra le esigenze sanitarie e il Progetto di Vita dei signori.

L'organizzazione del Piccolo Cottolengo dell'Opera Don Orione è incentrata sulla persona, accogliendo e accompagnando le persone più fragili con dedizione, alla loro dignità e unicità. Come coordinatrice infermieristica, rifletto sul ruolo dell'infermiere in questo contesto, orientato a un Progetto di Vita che abbraccia dimensioni fisiche, emotive e spirituali.

L'infermiere al Piccolo Cottolengo svolge un ruolo fondamentale nel Progetto di Vita dei signori, che va oltre la cura della malattia, per valorizzare le abilità residue e promuovere il benessere. Svolgiamo compiti tecnici come somministrazione di terapie e monitoraggio della salute, ma agiamo anche come mediatori tra pazienti, famiglie e altre figure professionali.

---

<sup>8</sup> Il paragrafo è a cura di Justyna Kaminska.

La gestione delle terapie è personalizzata, richiedendo un alto livello di coordinamento e attenzione. Le terapie vengono somministrate in base alle esigenze cliniche individuali, con una costante valutazione delle condizioni dei signori.

La collaborazione con gli OSS è cruciale per fornire una cura completa, essi svolgono un ruolo essenziale nell'assistenza quotidiana e nella valutazione dello stato di salute dei signori. La comunicazione continua tra loro e gli infermieri permette di intervenire prontamente e adattare le cure alle esigenze dei signori stessi.

Le riunioni settimanali con fisioterapisti e altre figure professionali sono cruciali per discutere i progressi dei signori e pianificare strategie di cura. Le riunioni mensili tra infermieri permettono di affrontare casi complessi e migliorare la qualità delle cure. Il dialogo multidisciplinare è essenziale per garantire un'assistenza personalizzata.

Il rapporto con le famiglie è spesso complicato. Molti amministratori di sostegno non conoscono personalmente i signori di cui sono responsabili e alcune famiglie si disinteressano completamente. Tuttavia, in rari casi, la collaborazione con le famiglie è costruttiva e permette di sviluppare un Progetto di Vita ricco e significativo per i signori.

La somministrazione delle terapie è adattata alle esigenze cliniche individuali, richiedendo una pianificazione flessibile e un monitoraggio costante. Ogni paziente ha una reazione unica alle terapie e la nostra sfida è garantire che ogni trattamento venga somministrato nel momento più opportuno.

L'Opera Don Orione si distingue per il suo impegno verso i più fragili. Il Piccolo Cottolengo è una comunità dove ogni persona è accolta con amore e rispetto, indipendentemente dalle sue condizioni. La dignità della persona è al centro del nostro lavoro, ispirato dal carisma di Don Orione.

Il ruolo dell'infermiere al Piccolo Cottolengo è ricco di sfide e soddisfazioni. Attraverso il nostro lavoro miriamo a migliorare la qualità della vita dei signori, seguendo l'insegnamento di don Orione: vedere in ogni persona fragile un riflesso dell'amore di Dio.

Vogliamo ora concludere questo intervento a tre voci, con una poesia che ci sembra esprimere bene la costante dinamica della nostra Casa e delle nostre coscienze, il motore che ci muove nel cercare continuamente forme più adatte per svolgere il nostro servizio:

Preghiera

*Signore, ti prego, zittiscila!  
Sono giorni che dai tetti di fronte  
snerva quest'azzurro  
e tuba tuba nella cruda luce  
senza smettere mai.*

*O sei Tu che dal cielo mi perseguiti  
fastidioso e tenace col verso della tortora?  
Signore, ma cosa t'importa di me  
che non vuoi lasciarmi in pace?  
(Fernando Bandini)*

... O forse sei tu, Signore, che attraverso i nostri signori, così” fastidiosi” e tenaci, ci perseguiti perché ci lasciamo interpellare e ferire dall’amore?

## **Bibliografia**

Castignoli, G., Farina, F., Franchini, R. (2014). *Modelli organizzativi, gestione e controllo. Dispensa ad uso interno della Provincia Religiosa Madre della Divina Provvidenza.*

Folador, M., Buffon, G. (2020). *Verso un’economia integrale – La via italiana alla ripresa.* Milano: Guerini Associati srl.

Illich, I. (2021). *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti.* Trento: Erickson.

Provincia Religiosa Madre della Divina Provvidenza, (2020). *Abbecedario, ovvero, Linee guida per la promozione del carisma nelle Opere.*

Olivieri, F. (2024). *La supervisione pedagogica. Un modello di intervento.* Ascoli Piceno: Tascabili Faber.