

«Servire la “baracca” con la testa e con il cuore»

► **DAL '98 IN FONDAZIONE**, prima come responsabile del Personale al Centro “S. Maria Nascente” di Milano, poi come direttore dell’Istituto Palazzolo, infine come responsabile dell’Area Formazione, il dottor **Gianbattista Martinelli** dal 1° ottobre dello scorso anno è il nuovo direttore generale della “Don Gnocchi”.

Quali sensazioni, dopo questi primi mesi di lavoro?

Lamia nomina è avvenuta in un momento storico, non solo per la Fondazione, ma credo per il Paese: il 25 ottobre 2009 don Carlo Gnocchi è stato proclamato Beato, nel corso di una solenne cerimonia di cui tutti noi abbiamo vivo il ricordo. In quei giorni ho incontrato centinaia di operatori, persone conosciute nel corso della mia esperienza in Fondazione, raccolte in preghiera o intenzionate a garantire, con discrezione, la loro semplice presenza. Grazie a questo evento, ho capito il senso di tante espressioni che hanno descritto il beato don Gnocchi: un gigante della solidarietà, un imprenditore della carità; soprattutto un carisma potente e straordinario, capace di assumere un valore assoluto e al contempo intimo, profondo, spirituale, per chiunque abbia la fortuna di “incontrarlo”.

Su un portato di valori ancora così vitali e diffusi si deve fare affidamento per costru-

Emozione e ragione, responsabilità e lavoro di squadra, coraggio e passione: le parole d'ordine del nuovo direttore generale Martinelli

re il futuro della Fondazione. Credo in questo futuro e ho fiducia nelle oltre cinquemila persone che, nelle nostre 28 strutture nazionali e internazionali, con passione, costruiscono ogni giorno la “baracca”. L’ottimismo di don Carlo deve costituire una garanzia di continuità e coraggio per coniugare solidarietà, managerialità e innovazione.

Come definire il momento che sta vivendo la Fondazione e quali le sfide nel contesto in cui opera?

*Mi piace vederlo transennato da due parole: **emozione** e **ragione**. La prima ci consegna l’eredità di un sogno, la cui portata l’abbiamo verificata in occasione del grande evento della Beatificazione. Una grande emozione ci ha scosso e ci ha fatto*



sperimentare un senso di appartenenza, difficilmente esprimibile, che ci accompagnerà nei prossimi anni a far sempre meglio il nostro lavoro di amministrativi, medici, fisioterapisti, infermieri, ausiliari...

*La seconda ci radica alla realtà di questi tempi in cui tutte le organizzazioni socio-sanitarie, in modo più o meno consapevole, stanno affrontando problemi di sostenibilità. La Fondazione, con coraggio ha scelto un percorso di revisione e di rilancio strategico dei propri servizi, di efficienza, di sostenibilità economica e finanziaria. I risultati di questo percorso, contenuti in un **Piano Strategico, Industriale ed Economico Finanziario**, commissionati alla Società Price Waterhouse & Coopers ed ora al vaglio finale degli Istituti di Credito che ci supporteranno nella crescita, saranno presto divulgati nelle forme e modalità più opportune al fine di trovare la giusta condivisione delle priorità e degli obiettivi di sviluppo.*

Il tutto accompagnato da un poderoso sforzo organizzativo...

Siamo un’organizzazione complessa con servizi diversificati, con un numero importante di collaboratori tra dipendenti e liberi professionisti e con una capillare diffusione in Italia e nel mondo. Tutto questo rappresen-

► MILANO. Lacagnina, il “grazie” della Fondazione

► **LINO LACAGNINA**, avendo maturato i requisiti per la pensione, ha lasciato l’incarico di direttore del Centro “Girola” di Milano. Da 12 anni in Fondazione, Lacagnina aveva in precedenza guidato il Servizio socioeducativo del Centro “S. Maria Nascente” di Milano. Comosso il saluto organizzato dai colleghi e dagli amici (nella foto). Secondo un modello già sperimentato all’interno della Fondazione, orientato a opportune sinergie e integrazioni, il Centro “Girola”, insieme all’Istituto “Palazzolo” costituiscono ora un’unica struttura organizzativa sotto la direzione di **Maurizio Ripamonti**. Da segnalare, inoltre, che dallo scorso febbraio, **Cinzia Ceolin** ha lasciato il proprio incarico di responsabile della segreteria di direzione generale per assumere quello di coordinatore gestionale del **Centro Multiservizi di Legnano (MI)**, afferente all’IRCCS “S. Maria Nascente” di Milano.





► **Martinelli durante la veglia in preparazione alla beatificazione di don Gnocchi**

ta un valore che ha bisogno di essere ben sviluppato. Per questo, negli ultimi mesi, si sono prodotti notevoli sforzi che hanno portato a un nuovo assetto organizzativo per la Presidenza e la Direzione Generale.

Si stanno invece limando gli ultimi dettagli per i nuovi **otto Poli che accorperanno i Centri su territori vasti**, coincidenti in qualche caso con singole regioni, con parti di esse o con più regioni. Obiettivo di questa trasformazione è quello di creare una cultura organizzativa che tenga insieme, con l'identica visione "distintiva", le tante unità d'offerta e le molteplici strutture territoriali.

Va in questa direzione l'istituzione delle "reti interne"...

Abbiamo individuato alcuni settori o progetti strategicamente rilevanti e abbiamo istituito appositi coordinamenti, chiamati **"reti interne"**, che perseguono stabilmente obiettivi quali la raccolta e la diffusione delle best practices e delle competenze eccellenti, l'omogeneizzazione dei protocolli di intervento, la definizione di modalità per la gestione dei dati, la promozione delle attività di ricerca, la sperimentazione di processi organizzativi innovativi e sostenibili...

Già per il 2010 sono state costituite quattro "reti interne", dedicate alle **gravi cerebrolesioni acquisite**, all'**oncologia**, alla **neuropsichiatria infantile** e al **"Progetto non profit-ex dgr 11499 della Regione Lombardia"**.

Rimangono invece le "aree trasversali" della Formazione, Ricerca Scientifica e Solidarietà Internazionale...

Da qualche anno gli sforzi della Fondazione si sono concentrati sul proposito di assicurare integrazione, consolidamento e sviluppo di tutte le molteplici **attività di formazione**. La filiera della produzione ed erogazione di servizi per la Salute non inizia né si conclude con l'intervento tecnico specialistico sulla persona, ma concetti come "caring", "case management", "continuità delle cure", "domiciliarità", contemplano anche aspetti legati all'**accoglienza**, alla **prossimità**, alla **gestione efficace ed efficiente delle risorse**, all'**innovazione dei servizi** e dei modelli organizzativi in grado di sostenerli; ciò presuppone, in sostanza, la necessità di intervenire nei processi con **comportamenti personali ed organizzativi** volti allo sviluppo del concetto di **responsabilità e del lavoro di squadra**.

In tale prospettiva, accanto alla leva strategica della formazione, è necessario introdurre un sistema di **valorizzazione delle persone e percorsi di sviluppo** che, in sinergia, assicurino il mantenimento di un **livello elevato di competenze e di motivazioni** e in definitiva, con il contributo di tutti, nessuno escluso, la sostenibilità e le prospettive di sviluppo della Fondazione.

L'area della **ricerca scientifica e tecnologica**, in coerenza con la propria vocazione costitutiva e statutaria, continuerà ad essere chiamata a promuovere e sostenere lo sviluppo di una qualificata e distintiva presenza territoriale della Fondazione, anche come **ente di ricerca e laboratorio per l'innovazione**.

Infine l'area della **solidarietà internazionale** deve trovare una stagione nuova attraverso una maggiore presenza della Fondazione in alcune aree del mondo dove ancora non siamo presenti, ma soprattutto attraverso una nuova configurazione del nostro intervento nei Paesi e nei Centri in cui prestiamo oggi la nostra collaborazione.

Dobbiamo rilanciare il valore della solidarietà internazionale, facendoci anche aiutare dai tanti operatori che provengono da Paesi stranieri e che in Fondazione costituiscono circa il 10 per cento del personale, con oltre cinquanta diverse nazionalità. Insomma, il nostro sguardo deve continuare a rimanere alto, oltre i confini nazionali. Del resto il sogno di solidarietà di don Gnocchi nacque fuori dall'Italia...

Quale allora la via giusta per valorizzare l'unitarietà della Fondazione e insieme la dimensione territoriale dei Centri?

Tutto dipende dalle persone. In primis dai responsabili, fino ad arrivare a tutti i collaboratori. Quindi da tutti noi, dalla nostra capacità di usare cuore e testa, appunto emozione e ragione. Ci vogliono entrambe per fare della Fondazione **una struttura coesa e centrata sulle dimensioni costitutive della solidarietà, delle buone prassi gestionali e dell'innovazione**. Ci vogliono

entrambe per far sentire gli operatori della Fondazione e i tanti "amici della Baracca" tutti ugualmente partecipi di un **unico progetto di assistenza, di cura, di riabilitazione**. I modelli organizzativi sono importanti e i nuovi assetti rappresentano tappe fondamentali per aiutare la crescita, ma sono le persone, siamo noi ad avere un'occasione formidabile per ingaggiarci su piani più alti di **partecipazione, di visione, di competenza**. Sono certo che abbiamo le risorse morali e professionali per farcela.

"Accanto alla vita. Sempre": il cammino rimane quello indicato dal beato don Gnocchi...

È il fortunato slogan che appartiene ormai al nostro registro comunicativo e che rappresenta molto bene la visione che ci ha consegnato don Carlo. È soprattutto l'ostinata attenzione che, nello scenario complesso e difficile della sanità, la Fondazione riserva non solo a chi è guaribile, ma soprattutto a chi, considerato inguaribile, non per questo deve essere considerato incurabile: una sanità che ispira la propria azione assistenziale al **primato della persona** e non della malattia, all'**unicità e irripetibilità del soggetto** e non del caso clinico.

È la testimonianza di una organizzazione che sceglie, dentro i processi di lavoro e con la formazione dei suoi operatori, la **cura della "relazione"**.

È, infine, la parola d'ordine di una organizzazione ostinata e caparbia nell'operare le proprie scelte **al servizio dei bisogni di salute e di assistenza** dei più fragili.

La Fondazione Don Gnocchi da sempre si muove in controtendenza rispetto a certe logiche che inducono domande di servizio non appropriate, fornendo risposte ai bisogni di tutela e di salute spesso disattesi, talvolta muovendosi con atteggiamento pionieristico, seppur maturo e responsabile per capacità gestionale e per innovazione organizzativa e, in tal senso, coerente con le indicazioni del beato don Carlo Gnocchi e con il suo spregiudicato ottimismo.