



Marco Tieghi

Università degli Studi di Bologna
Scuola Superiore di Politiche per la Salute

Riflessioni su organizzazione e qualità dei servizi

Obiettivo dell'intervento

L'obiettivo di questo intervento è quello di offrire alcuni spunti di riflessione circa:

- a. le opportunità offerte da un approccio ai problemi dell'utente che enfatizzi:
 - la capacità di ascolto/coinvolgimento attivo dell'utente (o dei suoi familiari) da parte degli operatori;
 - la consapevolezza da parte degli operatori dei fattori da cui dipende la "qualità" dei servizi sociali territoriali;
- b. il conseguente impatto sulla organizzazione dei servizi sociali territoriali.

Alcune premesse

Pur semplificando, ci sembra possibile osservare come nel quadro attuale:

- non siano ancora diffuse metodologie rigorose e “proceduralizzate” attraverso le quali gli operatori possano essere messi meglio in grado di “leggere” i bisogni e di predisporre i Programmi Assistenziali Individualizzati (PAI);
- la conseguenza è che ogni singolo operatore utilizza modalità personali e che la gestione della qualità dei servizi è lasciata principalmente alla sua professionalità individuale;
- sono ancora presenti modalità di approccio “tradizionale”, nelle quali è essenzialmente il punto di vista dell’operatore ad orientare la valutazione dei bisogni e delle attese espressi dall’utente.

Alcune premesse

Le **linee di tendenza** in atto sembrano essere quelle:

- **di ricercare più forti ed efficaci forme di coordinamento e di integrazione fra i servizi;**
- di porre una **crescente enfasi sulla qualità dei servizi resi**, sottolineando:
 - l'importanza della capacità di “assumere il punto di vista dell'utente”;
 - l'opportunità di diffondere presso le amministrazioni strumenti conoscitivi in grado di cogliere il grado di soddisfazione dell'utente.

Ciò premesso, limitandoci a focalizzare l'attenzione sul piano “micro”, si può osservare che il **concetto di “qualità”** dovrebbe risultare **già implicito nella nozione di “servizio sociale territoriale”** ...

se per **“Qualità”**
si intende:

*la capacità di un
prodotto o di un
servizio di
soddisfare i bisogni
e le attese di un
cliente*

e se per **“Servizio
sociale territoriale”**
si intende:

*un Servizio che ha la
finalità di soddisfare i
bisogni sociali delle
persone di un
territorio*

Orientamento all'utente

Tuttavia, se la funzione di un servizio sociale territoriale è quella di dare un'adeguata risposta ai bisogni sociali delle persone, occorre prestare la **massima attenzione a quanto espresso dagli utenti**.

Ciò implica la necessità di:

- **sviluppare le capacità relazionali degli operatori;**
- **costruire una comunicazione “bi-direzionale”;**
- **“leggere” le attese ed i bisogni degli utenti, individuando le priorità;**
- **condividere con l'utente o con i suoi familiari ed amici risposte adeguate ai bisogni;**
- **interpretare come diritti sociali le richieste di risposta degli utenti;**
- **ecc.**

La “qualità relazionale”

La **soddisfazione** dell'utente dipende quindi in misura rilevante dalla **qualità delle relazioni** e conseguentemente dalle **abilità relazionali sviluppate dagli operatori**.

Cortesìa, premura,
Attenzione, ascolto,
Responsabilità,
affidabilità,
Chiarezza nella
capacità di comunicare,
di dare informazioni,
di spiegare,



Non devono dunque essere degli slogan, ma i **fattori sui quali basare una relazione stabile di fiducia** che rinforzi la capacità dell'utente di affrontare le difficoltà, utilizzando le proprie risorse e accettando il **programma di aiuto condiviso con l'operatore**.

L'utente: un “sistema complesso”

Quasi mai l'“utente” del servizio sociale è rappresentato in concreto da un singolo individuo.

Di norma assieme/attorno a lui esprimono bisogni ed attese:

- i familiari;
- gli amici, i conoscenti, i vicini;
- le associazioni, i sindacati, i patronati;
- gli altri servizi che gli forniscono prestazioni;
- ecc.

Sarebbe dunque importante approcciare l'“utente” come un soggetto inserito in un sistema relazionale complesso, che va letto e compreso, al fine di definire una risposta attraverso una programmazione dell'intervento assistenziale personalizzato, che tenga opportunamente conto anche delle “risorse” complessivamente presenti/disponibili.

Il programma assistenziale come progetto

La complessità dell'intervento sociale porta quindi a considerare il processo di definizione del programma assistenziale come un progetto che richiede:

- l'inquadramento e la definizione del problema (i bisogni prioritari);
- l'individuazione delle cause;
- la scelta dell'intervento ritenuto più adeguato, coinvolgendo l'utente (inteso come "sistema complesso") e considerando tutte le risorse presenti/disponibili;
- l'attuazione del programma assistenziale;
- il costante monitoraggio e la verifica dei risultati conseguiti rispetto a quelli attesi;
- la conseguente periodica conferma delle azioni intraprese o una revisione delle stesse mediante una nuova analisi ed una successiva riprogrammazione ("retroazione").

Questo processo va definito in maniera rigorosa e deve essere implementato con la necessaria formazione.

Le “peculiarità” del servizio sociale territoriale

Nell'ambito dei servizi sociali territoriali:

- Le risorse sono scarse (aspetto ormai costante nelle PP.AA.);
- Il contesto è in continua evoluzione;
- Le relazioni tra erogatori del servizio ed utenti sono dirette: il processo produttivo è dunque visibile all'utente ed esso può esprimere immediatamente il proprio grado di soddisfazione/insoddisfazione;
- L'utente è importante, ma lo sono anche coloro che lo rappresentano;
- Le decisioni degli operatori sono importanti, specie per rimediare tempestivamente ai disservizi;
- Anche i servizi sociali più grandi sono “polverizzati” sul territorio.

Gli effetti indotti sulla organizzazione

Il delineare un tale **percorso verso il miglioramento della qualità dei servizi** non è quindi semplice.

Esso richiede di **ripensare l'organizzazione**.

Può tuttavia rappresentare, come ha sottolineato Maria Francesca Renzi, anche *“una grande occasione che le amministrazioni pubbliche si devono giocare per recuperare una migliore relazione con i cittadini”*, in un contesto in cui *“il cliente non ha un'immagine particolarmente positiva del servizio pubblico”*.

Nuovamente: per cercare di delineare i percorsi (ed i connessi investimenti) del miglioramento organizzativo è però importante che le amministrazioni siano consapevoli di ciò che gli utenti si aspettano (“modellazione personalizzata” dell'intervento).

Gli effetti indotti sulla organizzazione

Ciò implica la necessità di **definire/potenziare strumenti per l' "ascolto"**, che consentano di conoscere il punto di vista degli utilizzatori dei servizi.

A questo fine gli strumenti possono essere diversi:

- lo sportello sociale;
- l'approntamento di "antenne sul territorio";
- la raccolta dei reclami e dei suggerimenti;
- l'utilizzo e la misura di diversi indicatori;
- l'uso di strumenti qualitativi, come interviste o focus group;
- oltre che le indagini di customer satisfaction.

Gli effetti indotti sulla organizzazione

Il **miglioramento del servizio** passa attraverso cambiamenti che incidono sul **processo di erogazione del servizio**.

Anche piccoli costanti miglioramenti possono avere un effetto positivo sull'incremento del grado di soddisfazione complessiva degli utenti.

Esiste quindi la necessità di gestire l'apprendimento organizzativo.

Gli effetti indotti sulla organizzazione

Il miglioramento dei servizi sociali territoriali può quindi essere ottenuto:

1. “ascoltando” e coinvolgendo attivamente gli utilizzatori del servizio nella definizione del progetto di intervento;
2. formalizzando continuamente ogni esperienza e socializzando all'interno dell'organizzazione le conoscenze via via acquisite attraverso le migliori pratiche;
3. investendo nella formazione delle risorse umane, al fine di svilupparne/ potenziarne le capacità relazionali e “manageriali” ed il livello di motivazione/gratificazione professionale;
4. rafforzando per tale via anche il grado di coerenza fra le “parti” in cui si articola l'organizzazione.

Ciò potrebbe aiutare anche ad ottenere una maggiore “razionalità” degli interventi e conseguentemente favorire la sensibilizzazione degli amministratori verso il tema della sostenibilità economico-finanziaria nel tempo delle azioni istituzionali.

Gli effetti indotti sulla organizzazione

Questo **processo evolutivo** implica la necessità di:

a. “documentare la qualità dell’organizzazione”, per:

- rendere concreta l’attenzione nei confronti dell’utente;
- valutare l’efficacia e l’efficienza della organizzazione;
- favorire la formazione e l’aggiornamento;
- assicurare l’omogeneità delle procedure;
- dare evidenza della “qualità realizzata”.

b. rilevare e conservare informazioni e dati, attraverso un sistema informativo tale da permettere di:

- verificare se il servizio risponde adeguatamente ai bisogni degli utenti;
- monitorare l’efficace ed efficiente funzionamento della organizzazione;
- dare evidenza dei risultati del servizio.

Conclusioni

Da quanto premesso dovrebbe emergere:

1. La **centralità del ruolo dell'operatore sociale** come “sensore”, valutatore e gestore dei bisogni dell'utente e del loro soddisfacimento, in un'ottica dinamica ed interattiva dotata di sufficiente autonomia decisionale (un vero e proprio “case manager”?);
2. La **necessità di** adottare comportamenti organizzativi finalizzati a **condividere e capitalizzare le esperienze acquisite, documentando i casi di “migliore pratica” e predisponendo procedure** che consentano a tutti gli operatori di ricercare un **costante miglioramento dei servizi**;
3. L'**importanza dei processi formativi** rivolti allo sviluppo delle capacità relazionali e “manageriali” di tali figure professionali;
4. L'**esigenza di potenziare e adeguare i sistemi informativi esistenti**;
5. L'**opportunità di dare massima trasparenza esterna all'azione istituzionale**, anche attraverso l'adozione di strumenti che testimonino il grado di “responsabilità istituzionale” raggiunto.

Con l'occasione, si segnala l'avvio del



SCUOLA SUPERIORE DI POLITICHE PER LA SALUTE

Corso di Alta Formazione
Università degli Studi di Bologna
A.A. 2009/2010

**Programmazione e Organizzazione
dei Servizi Sociali e Sociosanitari**

I EDIZIONE



Grazie per l'attenzione