

Qualità e benessere nelle RSA: un nuovo modello organizzativo

Gianfranco Nizzardo

Responsabile Cooperativa Sociale La Fenice, Piove di Sacco (PD)
European Association for Directors of Residential Care Homes for the Elderly

La realizzazione del sistema integrato, di cui alla legge 328/2000 (legge dai buoni intenti ma ancora inapplicati) richiede l'avvio di un profondo cambiamento nella cultura organizzativa dei nostri Enti.

Infatti la suddetta legge propone un sistema in cui:

- 1) il cittadino non è solo utente;
- 2) le famiglie non sono solo portatrici di bisogni;
- 3) l'approccio non è solo riparatorio;
- 4) il sapere non è solo professionale.

In altri termini il sistema si sviluppa lungo delle linee guida di intervento che possono essere così identificate:

- da interventi sull'ospite a interventi rivolti alla persona ed alla famiglia;
- da interventi settoriali a interventi omogenei e multiprofessionali;
- da prestazioni e/o progetti personalizzati a progetti che contemplano sia l'anziano sia la famiglia.

Da quanto detto, e da quanto riportato nel piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2001/2003, gli interventi e quindi le nuove politiche organizzative dei nostri Enti devono essere volti ad accompagnare non solo le persone ma anche le loro famiglie lungo l'intero percorso della vita, ed in particolare a sostenere le fragilità dei nostri ospiti ed a capire lo sforzo economico ed emotivo cui le famiglie vanno incontro nel corso della istituzionalizzazione del familiare.

La logica del benessere che finora abbiamo riservato ai nostri ospiti, deve essere perciò estesa anche alla famiglia quando c'è, e quando non è presente dobbiamo interrogarci sul perché di questa assenza.

Il percorso di realizzazione degli obiettivi passa sicura-

mente attraverso nuovi modelli organizzativi e gestionali, certamente da costruire e da inventare, ma soprattutto da contestualizzare nelle varie realtà.

I modelli organizzativi e gestionali sono perciò strumenti di lavoro a tutti gli effetti e come tali devono essere in sintonia con le politiche di gestione che l'Ente intende perseguire.

Se le nuove politiche si orientano verso la tutela del diritto di star bene è necessario sviluppare nuovi approcci di intervento dove gli standard qualitativi ed assistenziali rispondano, non solo alle norme in vigore, ma si appropriino di nuove filosofie di intervento e di sviluppo di aree finora considerate non essenziali al benessere del nostro ospite.

Generalmente, quando si parla di nuove forme di sviluppo e ricerca di modelli organizzativi, il riferimento alle risorse economiche è spontaneo, tuttavia non risulta altrettanto spontaneo il loro incremento da parte degli organi istituzionali.

È necessario perciò conciliare le poche risorse dell'Ente con le nuove politiche assistenziali. Per fare questo i dirigenti di strutture, oltre ad essere dei buoni gestori di risorse, dovrebbero cercare di promuovere la solidarietà sociale attraverso la valorizzazione delle iniziative delle persone, delle famiglie, delle forme di auto-aiuto e di reciprocità, nonché della solidarietà organizzativa. È necessario promuovere un "welfare delle responsabilità" ovvero un welfare costruito e sorretto da responsabilità condivise in una logica di sistema allargato di governo che valorizzi i collaboratori a tutti i livelli, le famiglie, l'aggregazione e l'autorganizzazione degli utenti e delle famiglie. Il "regista" di tutto ciò sarà il Dirigente di struttura al quale è richiesto un doppio sforzo perché oltre che regista deve

essere anche attore in nuovi "film e storie sociali"; in una parola, protagonista del nuovo "welfare".

Continuando nella ricerca di nuovi modelli organizzativi è importante sottolineare che ogni modello ha alla base degli obiettivi di priorità sociale, obiettivi che dipendono naturalmente dalla mission di struttura. Se desideriamo perciò promuovere obiettivi di benessere sociale degli anziani e delle famiglie è indispensabile avvalersi di strumenti e metodi volti a:

- 1) valorizzare e sostenere le responsabilità dei familiari;
- 2) rafforzare i diritti dei nostri ospiti;
- 3) potenziare gli interventi rivolti al cliente.

A questo punto è importante costruire una griglia di lavoro articolata, per esempio, su queste tre dimensioni:

- a) aree di intervento;
- b) tipologie di servizi e prestazioni;
- c) linee guida per l'innovazione nella costruzione dei nuovi modelli organizzativi.

Le tre dimensioni contribuiscono non solo ad identificare i possibili contenuti sui quali lavorare, ma anche ad individuare su quali aree e su quali bisogni è necessario intervenire prioritariamente.

Concretizzando con un esempio potremo individuare come area di intervento "il cliente"; l'obiettivo di tale area diventerebbe "curare maggiormente il rapporto con il cliente". La tipologia di servizio o di prestazione da curare potrebbe essere la presentazione dei servizi offerti, le linee guida per l'innovazione e la costruzione dei nuovi modelli organizzativi, la formazione del personale di front-office oppure l'affiancamento all'assistente sociale dell'educatore animatore.

Improntare un modello organizzativo più orientato al cliente ed al familiare assume un significato strategico utile, non solo ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma anche per l'allocazione delle risorse. Esse infatti possono essere "dirottate" verso quelle aree sulle quali si è deciso di investire maggiormente per il conseguimento degli obiettivi. Questo sicuramente farà dire a qualcuno che è più facile dirsi che farsi, ed è vero fintanto che alla base non avviene un cambia-

mento culturale e di approccio a nuove forme di gestione dei servizi.

Nell'ambito sociale lo sviluppo di nuovi modelli si fonda da un lato sull'autonoma capacità dei soggetti di erogare qualità e dall'altro su una visione condivisa degli elementi che producono qualità. Si tratta sostanzialmente di costruire "un sistema di qualità sociale" fondato su regole, procedure, incentivi e controlli volti ad assicurare che gli interventi ed i servizi siano orientati alla qualità in termini di adeguatezza ai bisogni, efficacia dei metodi, uso ottimale delle risorse impegnate, sinergie con altri servizi, valutazione dei risultati, apprendimento e miglioramento continuo. A tal fine è utile individuare la tipologia di servizi da includere in un sistema di qualità sociale, promuovendo sedi di concertazione sui principi generali ispiratori della qualità e invitando, al tavolo di concertazione, tutti i soggetti interessati al sistema.

Il sistema di qualità di erogazione dei servizi è rilevabile, nei nostri Enti, anche dalla Carta dei Servizi, purtroppo finora centrata sull'Ente e poco sulle persone. La realizzazione di una Carta più orientata sui diritti dei nostri clienti potrebbe rappresentare un primo passo verso una integrazione delle risorse ed una costruzione di modelli organizzativi nuovi. Se la carta dei servizi rappresenta per il cliente uno strumento di conoscenza dell'Ente, dovrebbe altresì essere e rappresentare uno strumento di conoscenza per l'Ente.

Concludendo, desidero ricordare che "l'insediamento" di nuovi modelli organizzativi non deve essere una proliferazione di regole, schemi, moduli da compilare, cioè di nuova burocrazia, ma deve essere vissuto come elemento che favorisce la flessibilità, la tempestività delle procedure evitando di sacrificarle, come fin troppo spesso accade, alle richieste di eccessiva analisi, esaustività e completezza. La scelta delle prime caratteristiche rispetto alle seconde rappresenta già di per sé l'inizio del nuovo approccio culturale richiesto per un nuovo modello organizzativo dove i diversi soggetti "fanno la loro parte" affinché nel loro insieme si integrino, attivando così una nuova rete progettuale e gestionale dell'Ente.