

La valutazione della soddisfazione nelle RSA: appunti per orientarsi

Luisa Lomazzi

Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI) e Università della Svizzera Italiana (USI), Lugano

La rilevazione della qualità percepita e del grado di soddisfazione di residenti, familiari/persone di riferimento e personale, peraltro prevista dalle normative di accreditamento e da tutti i sistemi di gestione della qualità, è ormai parte integrante della *routine* valutativa nei servizi residenziali per anziani.

Ciascuna struttura si è costruita il proprio set di strumenti di rilevazione e di elaborazione e le proprie modalità di diffusione dei risultati e, anno dopo anno, il "rito" si ripete, si accumulano i dati, si indicano presentazioni e riunioni di analisi dei risultati, si selezionano e attivano progetti di miglioramento, si fanno buoni propositi di revisione degli strumenti e del processo, di studio approfondito dei risultati e delle ricadute dei progetti di miglioramento e ci si ritrova, di lì a pochi mesi, a "dover" far ripartire la rilevazione facendo troppo spesso solo frettolose valutazioni.

La sensazione che spesso accomuna chi si sta occupando di qualità nelle RSA è di non sfruttare appieno le potenzialità di questi strumenti, di utilizzare solo parzialmente gli stimoli e le valutazioni, spesso profonde, che le componenti qualitative della rilevazione ci consegnano, di restare in superficie e di non incidere come si potrebbe sull'evoluzione del servizio. Entrata nella *routine*, questa componente della valutazione sembra svuotarsi lentamente dello slancio propulsivo iniziale, e forse vale la pena aprire una riflessione sul rilancio di un tassello importante della valutazione della qualità riconsiderandolo rispetto al particolare contesto della residenzialità per gli anziani. Affrontare il tema della qualità percepita nei servizi residenziali per anziani significa ragionare sostanzialmente sulla qualità di vita, e non solo sullo specifico livello di qualità di singole prestazioni e del grado di soddisfazione; significa progettare un sistema di ascolto che rilevi con continuità le aspettative, le esigenze, il vissuto e le valutazioni dei diversi attori del servizio e che sia in grado di cogliere tutta l'ampiezza e la profondità di queste dimensioni soggettive.

Nella logica del miglioramento continuo della qualità dei

servizi agli anziani, la vera sfida è quindi far diventare la rilevazione della qualità percepita, e della soddisfazione, una pratica di evoluzione e sviluppo dell'intero sistema di erogazione del servizio (impostazione generale del sistema di servizi, valori di riferimento, relazioni, processi e prestazioni), attraverso il coinvolgimento di tutte le persone che lo compongono direttamente (persone residenti, personale, familiari/persone di riferimento) e delle istituzioni che ne sostengono lo sviluppo e sono garanti, nei confronti dei cittadini, del livello di qualità delle prestazioni erogate.

A partire da queste premesse, è evidente che la rilevazione della qualità percepita può costituire uno strumento per introdurre innovazioni e cambiamenti organizzativi e relazionali rilevanti: ma come possiamo modificare i processi "classici" di rilevazione della "customer satisfaction" per renderli maggiormente efficaci e adeguati al contesto delle RSA?

Un punto di partenza utile sta nell'individuazione dei fattori di successo della rilevazione, a partire dalle tante e diverse esperienze che si sono sviluppate in questi anni:

- Il coinvolgimento e la partecipazione degli attori del servizio alle diverse fasi del processo, dalla definizione/revisione degli strumenti, all'analisi dei risultati e alla progettazione del miglioramento.
- La cura della comunicazione con le persone coinvolte nella rilevazione che devono comprendere a fondo gli obiettivi, le modalità di rilevazione e restituzione, nonché l'utilizzo dei risultati. Questo è un elemento tanto importante quanto delicato nell'assicurare tassi di adesione elevati e costanti.
- La restituzione tempestiva dei risultati. Con essa si assicura di non disattendere le legittime aspettative delle persone coinvolte, che vedono nella sollecita restituzione dei risultati il senso della propria partecipazione.
- L'utilizzo di momenti e strumenti differenziati di diffusione dei risultati (specifiche riunioni di discussione con le *équipe*, i familiari, i residenti; *report* a diversi li-

SPUNTI DI DIBATTITO

velli di dettaglio; "poster" riassuntivi, lettere, giornali, ecc.).

- Il confronto con altre strutture analoghe (a livello di metodologia e di risultati) e con le istituzioni, finalizzate all'individuazione di elementi e trend comuni utili all'evoluzione dei servizi e allo sviluppo delle politiche socio-sanitarie.

Entrando maggiormente nel merito dei fattori di successo individuati si possono fare diverse considerazioni:

- Una prima considerazione riguarda il coinvolgimento e la partecipazione alle diverse fasi del processo di valutazione: proprio per la natura partecipativa dello strumento, risulta di fondamentale importanza fermarsi a riflettere sulle diverse strategie di coinvolgimento da adottare, a partire dal personale. Più il personale è coinvolto nel processo (gruppi rappresentativi delle diverse figure professionali nella definizione/revisione degli strumenti, ampio coinvolgimento delle *équipe* nella distribuzione degli strumenti, momenti privilegiati e specifici di diffusione e analisi dei risultati, partecipazione alla definizione e valutazione dei progetti di miglioramento), più sentirà come "propria" questa componente della valutazione e ne comprenderà e saprà comunicare il valore anche agli altri attori della valutazione. In assenza di ciò sarà difficile coinvolgere e mantenere nel tempo un'elevata partecipazione dei familiari/persone di riferimento e del personale stesso alla rilevazione.
- Una seconda considerazione è relativa alla struttura e all'evoluzione dei questionari di rilevazione rivolti ai familiari/persone di riferimento e ai *caregiver*: il tempo di permanenza, la complessità e completezza del servizio erogato, nonché la profondità delle relazioni che si instaurano in RSA ci devono stimolare a ripensare i classici questionari di rilevazione della soddisfazione inserendo un doppio livello di "ascolto". Da un lato la rilevazione continuativa di un gruppo base, snello di fattori di qualità, che consenta il monitoraggio e la comparazione della qualità percepita e della soddisfazione nel tempo e, dall'altro, la rilevazione, approfondita e qualitativa, di specifici elementi di natura maggiormente strategica, legati ad esempio a progetti di miglioramento in atto, ai percorsi formativi del personale, alle politiche di coinvolgimento delle famiglie. L'introduzione di un doppio livello di rilevazione nella struttura dei questionari consentirebbe di mantenere la valutazione di base, con la cadenza temporale richiesta dai sistemi di accreditamento, a un livello più snello e superficiale facilitando una rapida elab-

borazione e diffusione dei risultati, lasciando un adeguato tempo, concentrazione e orientamento dell'intera organizzazione per la valutazione di quanto emerso dal secondo livello di ascolto. In questo caso il tempo di valutazione dei risultati, di riflessione, di progettazione e attuazione dei miglioramenti saranno slegati dagli "obblighi" di applicazione della "customer satisfaction" e quindi liberamente definiti dalla struttura seguendo i classici canoni della gestione dei progetti. A seconda degli obiettivi di ciascuna RSA si potrà quindi impostare una rilevazione in cui si alternano questionari completi (1° e 2° livello) e questionari base, valorizzando fino in fondo le due dimensioni.

- La terza considerazione riguarda l'attore principale della rilevazione: la persona residente. Il quadro degli anziani ricoverati nelle RSA è profondamente mutato nell'ultimo decennio. Siamo in presenza di persone sempre più fragili e compromesse tanto dal punto di vista fisico quanto da quello cognitivo, e pertanto il questionario autocompilato, se non in casi sempre più rari, sta diventando uno strumento decisamente inadeguato. Chi ha optato per la scelta di intervistare, singolarmente e/o a piccoli gruppi, le persone residenti ha vissuto un'esperienza importante, spesso con risvolti inaspettati e con risultati decisamente fruibili a diversi livelli. In realtà, la conoscenza del punto di vista della persona residente è il vero fulcro della rilevazione, e utilizzare al meglio un approccio partecipativo e qualitativo, eventualmente a discapito di quello quantitativo, risulta una scelta decisamente appagante. Dopo aver definito e comunicato alle *équipe* i criteri di inclusione/esclusione delle persone residenti (volontà dell'individuo a partecipare, situazione cognitiva, condizioni fisiche) e messo a punto un questionario che ricalcherà, almeno in parte, quello degli altri attori della valutazione (con componente valutativa e qualitativa), si potrà procedere alla rilevazione seguendo sostanzialmente due diverse vie: la somministrazione del questionario mediante intervista individuale a tutte le persone incluse nella rilevazione, in corrispondenza con le altre rilevazioni, o l'opzione di intervistare le persone residenti in piccoli gruppi su singole tematiche riportate nel questionario (i pasti, le cure, le relazioni, le informazioni...) nel corso dell'anno, sostituendo la rilevazione strutturata con incontri informali in cui gli anziani esprimono, per ciascun argomento proposto, le proprie opinioni, critiche, suggerimenti, contribuendo in modo significativo all'individuazione delle aree di miglioramento.

La prima opzione consente di acquisire un importante *mix* di elementi quali-quantitativi e la narrazione di profondi e accurati vissuti relativi alla componente relazionale, di interazione con il personale e con le altre persone residenti, di lettura dei comportamenti e degli atteggiamenti del personale durante le cure e l'assistenza, di valutazione del contesto a 360°. Questi colloqui/interviste sono momenti privilegiati tanto per le persone intervistate, che nella maggioranza dei casi le vivono con grande intensità relazionale e gratificazione, quanto per la struttura, che ne può ricavare non solo una valutazione da porre a confronto con quella dei familiari e del personale, ma soprattutto importanti elementi di conoscenza profonda delle aspettative, dei vissuti, dei pensieri, delle paure e delle considerazioni delle persone residenti, fondamentale per il lavoro di sviluppo delle competenze del proprio personale. Questa prima opzione necessita di un forte investimento di tempo (mediamente le interviste durano dai 45 minuti all'ora) e di un'accurata scelta degli intervistatori (meglio se persone "terze", dotate di particolare conoscenza delle persone anziane, empatia, capacità di tenere viva l'attenzione senza eccessive concessioni a divagazioni, di mantenere il ritmo dell'intervista senza incalzare troppo le persone o influenzarle nelle risposte, di comprenderne i limiti – sensoriali o cognitivi – senza creare imbarazzi, di sostenerle cercando di condividere con loro una nuova esperienza); per questi motivi, e poiché è in grado di fornire una grande mole di stimoli, vale la pena ripeterla ogni due/tre anni. La seconda opzione, essendo condotta in piccoli gruppi, non consente una lettura dei vissuti individuali e va inevitabilmente meno in profondità; permette tuttavia di rilevare molto bene le opinioni e i suggerimenti in merito alle principali prestazioni e servizi erogati dalla RSA, implica un dispendio di tempo minore e costituisce comunque un gradito diversivo per i residenti, che apprezzano l'ascolto e la loro considerazione. Ovviamente, il sistema di rilevazione, anche in questo caso, può evolvere utilizzando a fasi alterne le due opzioni.

- La quarta considerazione riguarda il feedback dei risultati; è una fase chiave a cui dedicare particolare cura, essendo alla base del significato della "*customer satisfaction*": l'ascolto dell'utenza acquisisce infatti un senso compiuto nella misura in cui gli esiti della valutazione si traducono in azioni e risposte. Nel momento in cui si attiva il confronto, in cui si chiedono opinioni e suggerimenti, si deve essere in grado di dare

un riscontro a quanto emerso. È in questo senso che va letto il concetto di diffusione dei risultati e, anche in questo caso, tanto più sarà partecipativo e coinvolgente, tanto meglio si riuscirà ad avvicinare i diversi punti di vista e istanze presenti nel servizio. Una molteplicità di strumenti di restituzione dei risultati, comprese riunioni ed incontri, consentiranno tanto l'esposizione dettagliata dei risultati emersi, quanto l'ancor più importante scambio di informazioni in merito ai suggerimenti (cosa si può fare, cosa no, perché, con che tempi, con che implicazioni). Chi sta adottando questa via, decisamente più faticosa rispetto alla sola diffusione scritta dei risultati, riscontra un mutamento significativo nelle relazioni e una crescente partecipazione alla rilevazione. Una diffusione attenta e partecipata comprende diversi livelli di restituzione: presentazione iniziale alle direzioni e ai responsabili di reparti e servizi, al CDA, a ciascuna *équipe* e servizio, alle persone residenti e ai familiari. La diffusione dei risultati condotta in modo capillare e diretto è un'importante occasione di scambio di informazioni e un'opportunità di riequilibrio di situazioni di asimmetria comunicativa, sempre presenti nelle organizzazioni.

- Infine un'ultima considerazione riguardo al *benchmarking*: ciascuna struttura, evidentemente, confronta i propri risultati nel tempo, e comparando le valutazioni dei diversi attori della rilevazione. Le strutture di grandi dimensioni spesso effettuano la valutazione a livello di singoli nuclei/reparti e possono quindi condurre anche un *benchmarking* interno. Manca ancora un confronto più complessivo, orientato all'individuazione di trend comuni da spendere su piani differenti. Da un lato l'emergere di tendenze che accomunano diversi contesti consentirebbe una ricerca condivisa di soluzioni e percorsi di miglioramento, e faciliterebbe lo scambio e il trasferimento di esperienze positive tra diverse RSA. Dall'altro, la comunicazione di queste componenti alle istituzioni consentirebbe uno sviluppo del sistema più vicino alla realtà, all'evoluzione dei bisogni, ai servizi e ai cittadini.

Se rilevare la *customer satisfaction* consente alle organizzazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità confrontandosi con la propria utenza (interna, diretta e allargata), l'ampliamento del confronto ad altre realtà analoghe consentirebbe un'ulteriore occasione di sviluppo del proprio sistema di erogazione, nonché l'individuazione di significativi indicatori legati alla qualità percepita, a completamento del sistema di controllo della qualità delle RSA.