



Accompagnamento e assistenza tecnica
al monitoraggio del sistema di
valutazione della qualità previsto dalla
Carta dei Servizi del Distretto sociale
Sud-Est Milano

Rapporto conclusivo

luglio 2011

(progressivo Irs 87357)

Il presente rapporto è stato realizzato per conto di ASSEMI (Azienda Sociale Sud-Est Milano) da un'equipe di ricerca dell'Area politiche e servizi sociali e sanitari dell'Irs (Istituto per la Ricerca Sociale) coordinata da Claudio Castegnaro e composta da Benedetta Angiari e Valentina Ghetti. Ugo De Ambrogio ha svolto una funzione di supervisione del lavoro..

Il rapporto costituisce il prodotto finale del progetto di accompagnamento e assistenza tecnica approvato con Determinazione dirigenziale n. 59 del 20.11.2009.

Il percorso di accompagnamento al monitoraggio è stato favorito dalla stretta interazione con il Gruppo di Valutazione composto da Anna Forenza (Ufficio di Piano) e Ilaria Forlano (ASSEMI), Amalia Campanaro (Comune di Colturano), Dario Colombo (Cooperativa il Melograno), Giulia Di Tullio (Comune di Cerro al Lambro), Mauro Gigli (Cooperativa Aurora 2000), Licia Tassinari (Comune di San Donato Milanese).

Desideriamo ringraziare i componenti del Gruppo e i referenti dei comuni e dei soggetti gestori che hanno collaborato nella fase di rilevazione.

Sommario

1.	Premessa e quadro di riferimento	5
2.	Obiettivi e confini del lavoro.....	8
3.	Metodologia	9
4.	Risultati del monitoraggio sui servizi inclusi nella Carta dei Servizi.....	15
5.	Proposte di standard per i progetti integrativi a livello distrettuale.....	23
6.	Indicazioni per l'aggiornamento della Carta dei Servizi.....	30
7.	Prospettive future per il sistema qualità	35
8.	Allegati tecnici.....	38

1. Premessa e quadro di riferimento

L'Ambito distrettuale Sud-Est Milano ha adottato nel 2005 la prima edizione della Carta dei Servizi sulla base delle indicazioni regionali¹, interpretando l'adempimento quale opportunità di apprendimento organizzativo per la realizzazione di servizi tendenti al miglioramento continuo della qualità. La **Carta dei Servizi Sociali del Distretto Sud-Est Milano** è intesa come "strumento di gestione della qualità sociale su base distrettuale" e "patto di cittadinanza" fra istituzioni, cittadini e privato sociale, per migliorare la qualità dell'intervento alla persona. La Carta contiene, come previsto dalla normativa e dalle linee guida regionali, una sezione relativa al sistema di valutazione della qualità. Per garantirne la diffusione si è privilegiata una logica multi-canale: stampa cartacea e diffusione capillare del libretto agli abitanti, pubblicazione delle schede informative sul web, distribuzione dell'estratto nei punti di contatto per sostenere le funzioni di segretariato sociale.

A distanza di 6 anni si è voluta intraprendere una verifica sistematica, partecipata, degli standard di qualità a livello di singolo servizio. L'azione era prevista dall'Atto di Indirizzo per il Percorso di Ripianificazione sociale per gli anni 2009-2011.

Il quadro di riferimento, in estrema sintesi, è dato dalla progressiva introduzione del modello di *governance*, termine con il quale si descrive un'attività di governo svolta attraverso la mobilitazione e il coordinamento di una serie di soggetti pubblici, del privato sociale e della società civile a livello territoriale². Porre al centro dei processi di regolazione lo sviluppo della qualità configura una strategia per orientare il sistema e incentivare il comportamento dei singoli attori/fornitori.

Le funzioni di Informazione, Valutazione della qualità, Tutela e Partecipazione, a cui la Carta dei Servizi, quale strumento complesso deve rispondere, sono riferite a una rosa di destinatari del sistema di welfare: i cittadini e la collettività in generale, gli utenti dei servizi (effettivi e potenziali), i responsabili e gli operatori della rete dei servizi a livello distrettuale (sia del settore pubblico sia del terzo settore).

¹ Linee Guida per la costruzione della Carta di Ambito, Regione Lombardia, Decreto della Giunta regionale n. 7-12495 del 21 marzo 2003.

² Battistella A., De Ambrogio U. Ranci Ortigosa E., Il Piano di zona, Carocci, 2004.

La Carta ha una duplice natura. E' uno strumento rivolto principalmente ai cittadini-utenti che sono chiamati a farne buon uso per accedere ai servizi, maturare corrette aspettative, dare valore a quanto viene offerto.

La Carta sottende altresì una prospettiva di forte dinamismo, una tensione processuale rinvenibile nell'impegno di costruire insieme uno strumento e nel mantenere vivo e aggiornato il contenuto. Su questo piano s'innesta la prospettiva del monitoraggio del sistema di valutazione della qualità interiorizzato nella Carta d'Ambito.

Gli oggetti di ricerca sono quindi costituiti dagli standard di qualità relativi a un ventaglio di servizi significativi svolti a livello distrettuale. Per "standard" intendiamo il valore atteso per un certo indicatore³. E' un "punto di riferimento" per orientare l'azione del servizio. E' una "garanzia" per l'utenza in quanto rappresenta un obiettivo di qualità verificabile, con riferimento a una dimensione di qualità rilevante per il cittadino, che l'amministrazione si impegna a raggiungere.

Il percorso di ricerca e analisi si è quindi volto a raccogliere i dati necessari a esprimere una valutazione sul raggiungimento o meno degli standard previsti. L'ottica che ci ha guidato fa riferimento al campo disciplinare della valutazione di performance⁴ e si ispira al miglioramento continuo della qualità e al modello incrementale nella programmazione⁵. Se il controllo è un'azione sostanzialmente statica, finalizzata a verificare qualcosa stabilito a priori, l'idea di valutazione che ha orientato il lavoro considera congiuntamente entrambe le funzioni che la letteratura attribuisce alla valutazione: la rendicontazione (*accountability*) ai diversi portatori di interesse dei risultati raggiunti da interventi e servizi e l'apprendimento (*learning*) inteso come processo dinamico finalizzato a "costruire correggendo".

Un'ottica che può guidare i responsabili e gli operatori dei servizi ad avvicinare progressivamente il *dichiarato*, ciò che si ritiene dover essere (la missione del servizio) e l'*auspicato*, ciò che emerge dalle aspettative degli operatori – intrecciati nella formulazione dei singoli standard di qualità - a quanto concretamente accade nei processi assistenziali (il dato di realtà fornito con gli indicatori). Questo passaggio è fondamentale affinché le inevitabili aree di *pregiudizi* e *illusioni*, messe in risalto dalla figura 1⁶, siano circoscritte il più possibile.

³ Dipartimento della Funzione Pubblica, La carta dei Servizi, Quaderno n. 5, 1994.

⁴ De Ambrogio U., Valutare gli interventi e le politiche sociali, Carocci, 2003.

⁵ Palombo M., Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare, FrancoAngeli, 2002.

⁶ Liberamente tratta da Dela Ranci Agnoletto, Successo e fallimento nei servizi sociosanitari, FrancoAngeli, 1990.

Figura 1 – Le distanze tra dichiarato, effettivo, auspicato



Nella discussione ed elaborazione partecipata del disegno di ricerca, e nella costruzione degli strumenti di indagine, è stata privilegiata l'esigenza di sperimentare una cassetta degli attrezzi sufficientemente articolata, ma nel contempo agile e semplice, nell'intento di poter ripetere e allargare l'esperienza di monitoraggio.

Il presente rapporto restituisce gli esiti della sperimentazione e si propone quale contributo informativo dal punto di vista della accountability delle attività svolte dai Comuni e dall'Azienda sociale a beneficio degli abitanti del Distretto sociale Sud-Est Milano e del learning da parte dei responsabili e degli operatori dei servizi per individuare strategie di miglioramento delle proprie politiche e interventi.

Il rapporto, indirizzato ai responsabili e operatori dei Comuni e dell'Azienda, si divide in tre parti: nella prima (cap. 2 e 3) illustriamo gli obiettivi, i confini del lavoro e la metodologia; nella seconda (cap. 4, 5, 6) i risultati e le indicazioni per l'aggiornamento della Carta; nel capitolo conclusivo le suggestioni per migliorare ulteriormente il sistema di qualità implementato.

2. Obiettivi e confini del lavoro

Gli obiettivi del percorso di accompagnamento e di assistenza tecnica al monitoraggio della qualità previsto dalla Carta dei Servizi del Distretto sociale Sud-Est Milano sono contemplati nel Progetto di accompagnamento e assistenza tecnica approvato da ASSEMI, ulteriormente articolato in un documento operativo condiviso nel corso del 2010 con l'Ufficio di Piano.

Gli obiettivi perseguiti sono riconducibili a due direttrici:

1. **valutare il rispetto dei requisiti posti dalla carta**, sia per dare conto alla cittadinanza di come si posizionano i servizi rispetto a quanto garantito in loro tutela, sia per dare la possibilità ai servizi stessi di riflettere sulla qualità da poter garantire, per innalzare o abbassare gli standard e per mettere meglio a fuoco positività raggiunte ed elementi ancora migliorabili;
2. **integrare la carta con standard di qualità relativi ai nuovi servizi/progetti** che si sono aggiunti con la nuova programmazione zonale (2009-2011) e che sono entrati a far parte del sistema integrato di servizi del territorio.

La valutazione del rispetto dei requisiti posti dalla carta ha riguardato un primo gruppo di servizi su cui si è deciso di impostare, in via sperimentale, il metodo di valutazione proposto nell'ottica di renderlo successivamente replicabile da parte dello stesso distretto ed estendibile agli altri servizi erogati. I servizi su cui si è concentrata la fase di valutazione sono complessivamente 10:

- 7 servizi a carattere distrettuale (o a prevalenza distrettuale): Centro Adozione e Affidamento familiare Territoriale (CAAT) ; Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD); Centro Servizi per l'Inserimento e l'Orientamento al Lavoro (CSIOL); Centro Diurno Disabili (CDD); Servizio tutele e protezione giuridica; Assegno di Cura; Servizio Minori e Famiglia.
- 2 servizi a carattere comunale: Assistenza educativa rivolta ad alunni portatori di disabilità in ambito scolastico; Segretariato sociale ,
- gli Asili Nido comunali.

La valutazione, oltre all'implementazione del piano di monitoraggio, ha previsto la lettura dei risultati rilevati con operatori e referenti. Obiettivo di tale passaggio è stato trasferire al gruppo di lavoro la metodologia per leggere le informazioni raccolte e far emergere le criticità nel rispettare gli standard e/o suggerimenti migliorativi per i servizi stessi.

In aggiunta a quanto concordato inizialmente con la Committenza e congiuntamente al monitoraggio degli standard di servizio, è stata verificata la possibilità di rilevare la soddisfazione della qualità del servizio CSIOL. L'indagine basata sulla percezione degli assistenti

sociali invianti, considerati nella loro veste di utenti indiretti del servizio, ha inteso rispondere a una precisa domanda conoscitiva maturata durante il percorso, rivelando in sede di analisi un livello di soddisfazione più elevato di quanto ipotizzato ex ante.

3. Metodologia

L'attività di accompagnamento e assistenza tecnica al monitoraggio si è svolta nei mesi compresi tra gennaio e luglio 2011.

Affinché il percorso di valutazione e monitoraggio fosse corrispondente alle esigenze del territorio e gli strumenti di monitoraggio proposti successivamente utilizzabili da parte dell'Azienda, l'intero percorso è stato condiviso con un **Gruppo di valutazione** composto da ricercatori IRS, referenti di ASSEMI e dell'Ufficio di Piano, rappresentanti degli enti locali e degli enti gestori.

Compito del gruppo di valutazione è stato accompagnare e validare l'impostazione dei lavori, concordare le modalità di rilevazione delle informazioni, supervisionare l'adeguatezza degli strumenti predisposti, ragionare sull'esito del monitoraggio realizzato con riferimento ai servizi valutati e sulle possibili strategie di miglioramento dei servizi erogati.

Il gruppo di valutazione si è riunito complessivamente 4 volte, ciascuno in corrispondenza di un diverso stadio di avanzamento del percorso di valutazione.

La prima, all'avvio del lavoro, per condividere gli obiettivi del percorso e l'approccio metodologico proposto. La seconda per validare gli strumenti di lavoro costruiti. La terza, a fine percorso, per discutere gli esiti del monitoraggio e gli standard di qualità in via d'elaborazione per i nuovi servizi. Il quarto e ultimo incontro è stato occasione per ragionare sulle possibili prospettive di replicabilità e di sviluppo del modello di monitoraggio e valutazione acquisito.

Agli incontri del gruppo di valutazione si sono alternati numerosi momenti di confronto a distanza tra il referente di ASSEMI, in particolare, e i ricercatori IRS e tra ASSEMI e i soggetti gestori dei servizi per la messa a punto degli strumenti di rilevazione di dati, la raccolta degli stessi strumenti debitamente compilati e di *feed-back* sui materiali di volta in volta prodotti.

Agli incontri del gruppo di valutazione si è aggiunto un quinto incontro operativo con carattere di *focus group*, proposto ai referenti dei nuovi servizi distrettuali, che è stato funzionale a definire gli standard da inserire nella futura edizione della Carta dei Servizi (d'ora in avanti CdS).

Le tappe del percorso di monitoraggio e di costruzione nuovi standard

I° incontro – CONDIVISIONE DEL PERCORSO	GRUPPO VALUTAZIONE	31 Gen.2011
II° incontro – VALIDAZIONE INDICATORI E STRUMENTI	GRUPPO VALUTAZIONE	7 mar. 2011
III° incontro – FOCUS SUI NUOVI SERVIZI/PROGETTI	REFERENTI NUOVI SERVIZI	31 mar. 2011
IV° incontro –VALUTAZIONE SCOSTAMENTI	GRUPPO VALUTAZIONE RESPONSABILI DI SERVIZIO	24 mag. 2011
V° incontro – RESTITUZIONE	GRUPPO VALUTAZIONE	23 giu. 2011

L'intero percorso di accompagnamento e assistenza tecnica della qualità prevista nella CdS si è quindi caratterizzato per essere partecipato e condiviso con la Committenza e i soggetti coinvolti nella erogazione dei servizi distrettuali e comunali.

Le attività svolte

Il perseguimento del primo obiettivo **“valutare il rispetto dei requisiti posti dalla carta”** ha previsto le seguenti attività.

- Analisi documentale (Piano di zona, Carta dei Servizi, schede e brochure informative, regolamenti di accreditamento) e individuazione dei servizi oggetto di monitoraggio;
- predisposizione degli strumenti utili al monitoraggio: *schema indicatori* e *check list* di rilevazione delle informazioni;
- somministrazione e compilazione delle check list;
- organizzazione e trattamento dei dati rilevati all'interno di *monitor dati*;
- valutazione degli esiti del monitoraggio.

Il perseguimento del secondo obiettivo **“integrare la carta con standard di qualità relativi ai nuovi servizi”** ha previsto le seguenti attività.

- Analisi documentale delle schede servizio evidenziando la *mission* e le attività dei nuovi servizi;
- realizzazione di un *focus group* con i soggetti gestori e i responsabili comunali dei nuovi servizi per definire gli elementi di qualità dei servizi stessi;
- produzione di nuove schede, contenenti gli elementi di qualità individuati e i relativi standard, pronte da inserire nella futura edizione della carta dei servizi.

Gli strumenti del monitoraggio

Gli strumenti implementati e utilizzati per il monitoraggio della qualità dei servizi sono stati:

1. *Schemi indicatori*. Costruiti *ad hoc* per ciascun servizio oggetto di monitoraggio definiscono oggetto, indicatori utili e processo del monitoraggio: modalità di raccolta dati e fonti (esempio tav. 1). La loro funzione è quella di favorire il passaggio metodologico dagli standard pubblicati nella CdS alle variabili osservabili.
2. *Check list*. Costruite *ad hoc* per ciascun servizio oggetto di monitoraggio e in funzione del soggetto compilatore: distretto, comune o soggetto gestore; sono funzionali alla raccolta delle informazioni e dei dati correlati agli indicatori descritti nello Schema indicatori (esempio tav. 2).
3. *Monitor standard*. Costruiti *ad hoc* per ciascun servizio oggetto di monitoraggio riportano il valore elaborato per ogni indicatore⁷ ed evidenziano il livello di raggiungimento dello standard dichiarato nella CdS. Il rispetto degli standard è reso, alla stregua di un semaforo, mediante l'utilizzo dei colori rosso (codice 1), giallo (codice 2), verde (codice 3) in corrispondenza rispettivamente del non rispetto dello standard, del parziale rispetto dello standard e del completo rispetto dello standard. In presenza di servizi particolarmente performanti è stato utilizzato una tonalità di verde (codice 4) più intensa (esempio tav. 3).

Negli strumenti è stata adottata un'intestazione univoca che riprende il numero di scheda informativa contenuta nella CdS. In particolare, nei prospetti monitor gli standard risultano codificati per agevolare l'identificazione nel caso di ulteriori passaggi operativi.

⁷ I monitor sono in formato Excel, il calcolo di ciascun indicatore è pertanto ricavabile dalla formula utilizzata. La presenza della formula consente di verificare per ciascun indicatore la numerosità sottostante.

Tavola 1 - Esempio di Schema indicatori

AREA	Disabilità
SERVIZIO	Assistenza educativa rivolta ad alunni portatori di disabilità in ambito scolastico - scheda CdS n. 6
SEDI/UNITA' D'OFFERTA	3 fornitori accreditati - accesso tramite UONPIA A.O. Melegnano

Dimensione di qualità	Fattore di qualità	Standard	Indicatore	Intervallo di tempo	Fonte / strumento di rilevazione
Processo	Personalizzazione dell'intervento	Per ogni alunno è previsto un Progetto Educativo Individualizzato.	n.Progetti Educativi Individualizzati /n.casi presi in carico nel periodo	1.9-30.06	Rapporto di servizio / check list gestore ovvero <u>UONPIA</u>
Processo		Sono previste verifiche intermedie dell'intervento a cui partecipano gli operatori delle scuole, del Servizio Sociale Professionale, della U.O.N.P.I.A. e del soggetto erogatore del servizio.	n. casi seguiti nel periodo senza verifica intermedia	1.9-30.06	Rapporto di servizio / check list gestore ovvero <u>UONPIA</u>
Struttura	Professionalità degli operatori	Il servizio è svolto da personale in possesso di laurea ad indirizzo educativo o psicologico, se di nuova nomina, laurea in discipline umanistiche o formative (o titoli equipollenti), diploma di maturità con almeno tre anni di esperienza certificati dal datore di lavoro, se trattasi di personale già in servizio.	Titolo, qualifica professionale ed esperienza degli operatori	31.12	Rapporto di servizio, check list gestore
...	
...	

Tavola 2- Esempio di Check list

AREA	Disabilità	
SERVIZIO	Assistenza educativa rivolta ad alunni portatori di disab. in ambito scol. - scheda CdS n. 6	
LIVELLO	Soggetto gestore /unità d'offerta	<i>Inserire il nome del soggetto gestore</i>

	Fattore di qualità
	Personalizzazione dell'intervento

n. casi presi in carico dal servizio da 1.9.2009 a 30.06.2010	n.
n. progetti educativi individualizzati stilati per i casi in carico	n.
n. casi seguiti nell'anno scolastico 2009/2010 <u>senza</u> verifica intermedia con scuola, Servizio Sociale Professionale comunale e UONPIA	n.

	Fattore di qualità
	Professionalità degli operatori

Numero degli operatori	n.
------------------------	----

	titolo e qualifica professionale	esperienza specifica
Coordinatore delle attività		anni
Operatore 1.		anni
Operatore 2.		anni
...		

Numero di educatori professionali con contratto a tempo indeterminato	n.
---	----

n. ore di supervisione agli operatori da 1.09.2009 a 30.06.2010 (monte ore complessivo)	n.
n. operatori che hanno usufruito della supervisione nell'anno scolastico 2009/2010	n.
titolo professionale del supervisore	
n. anni di esperienza del supervisore	n.

n. operatori partecipanti a corsi di formazione specifica nel corso del 2010	n.	
	ore formazione	tematica
Operatore 1.	n.	
Operatore 2.	n.	
...	n.	

	Fattore di qualità
	Comunicazione con la famiglia

n. incontri con le singole famiglie a inizio dell'anno scolastico 2009/2010 in cui è stato presentato il progetto educativo individualizzato	n.
n. incontri in corso d'anno tra famiglie e operatori (dato equivalente se la persona rimane in carico per parte dell'anno scolastico)	n.

Eventuali note

--

Tavola 3- Esempio di Monitor standard

6 ASSISTENZA EDUCATIVA E SCOLASTICA				Carpiano	Cerro	Culturano	Dresano	Melegnano	San Donato	San Giuliano	San Zenone	Vizzolo	Gestore Aurora 2000	Gestore Il Melograno	Gestore AIAS	rispetto standard	Note
codice	Standard	Indicatore	Intervallo di tempo														
1.1.1	Per ogni alunno è previsto un Progetto Educativo Individualizzato.	n.Progetti Educativi Individualizzati/n.casi presi in carico nel periodo	1.9-30.06										100,0	100,0	101,6*	2	La percentuale superiore a 100 va trattata come un "evento sentinella", rappresentando una anomalia la presenza di più PEI per un unico soggetto. E' raccomandabile verificare la corretta comprensione della domanda presente in check e/o la corretta esecuzione del PEI.
1.1.2	Sono previste verifiche intermedie dell'intervento a cui partecipano gli operatori delle scuole, del Servizio Sociale Professionale, della U.O.N.P.I.A. e del soggetto erogatore del servizio.	n. casi seguiti nel periodo senza verifica intermedia	1.9-30.06										14	0	3	2	
2.1.1	Il servizio è svolto da personale in possesso di laurea ad indirizzo educativo o psicologico, se di nuova nomina, laurea in discipline umanistiche o formative (o titoli equipollenti), diploma di maturità con almeno tre anni di esperienza certificati dal datore di lavoro, se trattasi di personale già in servizio.	Titolo, qualifica professionale ed esperienza degli operatori	31.12										SI	SI	SI	3	

Gli strumenti approntati, nello specifico le *check list* e i *monitor dati*, sono suscettibili di essere implementati e/o semplificati per favorirne la compilazione, chiaramente in funzione dell'intento conoscitivo del distretto.

La corretta compilazione delle *check list* rappresenta un elemento importante affinché il monitoraggio possa restituire un quadro completo e rappresentativo della realtà dei servizi oggetto di analisi. In questo senso si raccomanda la completa compilazione dei campi presenti nelle *check list* anche solo per poter distinguere una "non risposta" dal valore "0" (zero)⁸.

Possiamo essere ragionevolmente fiduciosi sulla fedeltà delle risposte da parte di chi ha compilato le *check list* proposte in questa sperimentazione. La variabilità delle risposte indicate dai compilatori, in particolare con riferimento ai livelli di qualità che si sono rivelati perseguiti solo parzialmente o non rispettati, fa presumere che siano stati forniti dei dati di realtà accurati.

4. Risultati del monitoraggio sui servizi inclusi nella Carta dei Servizi

L'esito del lavoro di monitoraggio ha portato alla individuazione per ciascuno dei servizi monitorati del livello di rispetto degli standard pubblicati nella CdS. La situazione complessiva è sintetizzata nel seguente schema.

Tavola 4 - Livello di conseguimento degli standard

SCHEDA CdS	SERVIZIO	N. standard	SEMAFORI		
			VERDE**	GIALLO	ROSSO
1*	Segretariato sociale	14	6	8	-
3	Servizio minori e famiglia (polo Melegnano)	14	13 (3 sup.)	1	-
5	CAAT	29	25 (7 sup.)	4	-
6*	Assistenza educativa scolastica	11	5	6	-
7	SAD	14	7	6	1 Tutti gli ASA svolgono attività di formazione ma nessuno nella misura di 36 ore. Il numero di ore varia da 15 a 18 per singolo ASA

⁸ I dati presentati in corsivo nei *monitor dati* allegati al rapporto denotano l'imputazione di un valore dedotto dall'analista in base al complesso di risposte restituito dalla check list.

8	CSIOL	4	2 (1 sup.)		1 Presenza di un progetto d'intervento individualizzato 1 non calcolabile Soddisfazione utenti. Report CS non trasmesso
9	CDD	12	11 (1 sup.)	1	-
12	Tutele e protezione giuridica	7	6	-	1 non calcolabile L'operatore ha preso servizio il 18/10/2010 non partecipando a supervisioni né a corsi specifici sul tema dell'AdS dal momento di assunzione dell'incarico sino al 31.12.2010. Ha però partecipato a corsi di formazione specialistica precedentemente all'incarico.
15	Assegni di cura	9	7	-	2 Solo 1 comune su 9 ha pubblicizzato il bando sul giornalino (1 non ne dispone) Il tempo per comunicare esiti graduatoria a beneficiari ed esclusi sono mediamente superiori ai 60 gg. dalla chiusura del bando (tranne che in 1 Comune per il 50% degli aventi diritto)
16*	Asili nido	16	12	4	-

(*) Servizi erogati dal pubblico o privato accreditato con standard a livello distrettuale

(**) Con l'abbreviazione "sup." si fa riferimento agli standard che evidenziano un livello di performance superiore a quanto richiesto dalla CdS.

In riferimento ai 10 servizi oggetto di monitoraggio sono 130 gli standard complessivamente analizzati. Di questi, 94 sono rispettati in maniera conforme alla qualità garantita, 30 sono rispettati parzialmente, solo 4 registrano valori non corrispondenti a quanto prefissato nella CdS. Di 2 standard non è possibile esprimere il livello di qualità perseguito a causa della

mancanza di dati alla fonte. Nell'allegato tecnico sono riportati i dieci prospetti monitor con i dati completi e le eventuali note.

Quanto rilevato ha consentito alcune riflessioni di ordine generale, condivise con il gruppo di valutazione:

- per i servizi oggetto di monitoraggio si evidenzia una buona capacità di offrire prestazioni corrispondenti alla qualità decritta nella CdS; oltre il 70% degli standard risultato infatti soddisfatti (condizione contraddistinta dal semaforo di colore verde); tali standard descrivono dimensioni della qualità eventualmente migliorabili alzando l'asticella delle garanzie;
- si concorda sulla sostanziale sostenibilità degli standard a 6 anni di distanza dalla loro elaborazione e sull'opportunità di aggiornarli, ove necessario, in funzione dai cambiamenti avvenuti nel corso del tempo e delle riflessioni scaturite in seguito al monitoraggio (si veda il caso della formazione per gli ASA del SAD);
- la presenza degli standard rispettati parzialmente, i cosiddetti semafori gialli evidenziati nella tavola 4, sembra interessare maggiormente i servizi più complessi, ad esempio dal punto di vista organizzativo; richiamano pertanto un'attenzione specifica in sede di lettura dei dati e progettazione di azioni correttive.

L'osservazione dei servizi e standard monitorati con il gruppo di valutazione ha portato a riflettere su ulteriori questioni tra cui: il reale interesse che possono avere certi standard per l'utente destinatario finale della carta, l'opportunità di rivedere concetti vaghi e suscettibili di essere diversamente interpretati da chi attua i servizi (es. la formula "spazi idonei per l'attesa").

Desideriamo rimarcare che l'organizzazione dei dati raccolti nei *monitor dati* restituisce una fotografia complessiva per il singolo servizio e consente oltre che una lettura delle informazioni **per riga** riferita agli standard, anche una lettura **per colonna** e quindi relativa agli elementi di qualità garantiti dal Soggetto gestore. Se la prima è funzionale a esprimere una valutazione sulla capacità a livello di distretto di offrire i servizi secondo la qualità prevista, la seconda mette in luce la capacità del singolo gestore di erogare i servizi nel rispetto degli standard previsti. La lettura per colonna può evidenziare la necessità di verificare presso i gestori le motivazioni del mancato perseguimento degli standard oppure di richiamarli alla corretta esecuzione del servizio.

A conclusione del percorso di monitoraggio, per valorizzare le informazioni raccolte, è stato proposto al Gruppo di valutazione di collocare gli standard non rispettati o rispettati solo in parte, i *semafori rossi e gialli*, all'interno di un quadrante che aiutasse a definirne l'importanza dal punto di vista del cittadino-utente (asse orizzontale) e l'urgenza dal punto di vista operativo del servizio (asse verticale) secondo una logica quadripartita:

- **molto importante/priorità alta** nel caso la verifica dello standard evidenzi aspetti di qualità cruciali sui quali occorre intervenire immediatamente;
- **molto importante/priorità bassa** nel caso la verifica evidenzi aspetti sui quali si può agire in un secondo tempo;
- **poco importante/priorità alta** nel caso di aspetti migliorabili a breve termine;
- **poco importante/priorità bassa** nel caso di aspetti meno rilevanti, ma da tenere monitorati.

Tale operazione, svolta congiuntamente al gruppo di valutazione per i servizi di Educativa Scolastica e SAD, è stata funzionale da un lato a trasferire al gruppo di lavoro un metodo per utilizzare le informazioni raccolte e, dall'altro, a ragionare sulle possibili azioni di miglioramento da introdurre sui servizi.

L'esito del lavoro realizzato in aula sui servizi di Educativa Scolastica e SAD è riassunto nelle due tavole che seguono⁹. I quadranti relativi agli altri servizi per i quali sono state indirizzate osservazioni da parte dei singoli componenti del gruppo di valutazione sono riportati nel file allegato al rapporto "Quadrante servizi".

⁹ Per la lettura dei quadranti si consiglia la visione contestuale del file *monitor dati*.

Tavola 5 - Quadrante Servizio di Educativa Scolastica (bando di accreditamento 2009)

(i codici numerici corrispondono agli standard con criticità riportati nel prospetto monitor dedicato al servizio)

poco - IMPORTANTE - molto	
bassa – PRIORITA' - alta	<p>● 1.1.2 Sono previste verifiche intermedie dell'intervento a cui partecipano gli operatori delle scuole, del Servizio Sociale Professionale, della U.O.N.P.I.A. e del soggetto erogatore del servizio. Casi senza verifica intermedia. Evento sentinella. Occorre approfondire questo punto con un incontro di verifica tempestivo con il gestore interessato</p> <p>● 2.5.1 La percentuale di educatori professionali assunto con contratto a tempo indeterminato non è inferiore al 60% (requisito soggettivo) % di educatori professionali con contratto tempo indeterminato. Verificare corrispondenza tra CdS e bando (il denominatore è tutto il personale?)</p> <p>● 3.1.1 All'inizio dell'anno scolastico il coordinatore, unitamente all'operatore di riferimento, presenta alla famiglia il Progetto Educativo Individualizzato. Incontro iniziale per presentare il PEI. E' un elemento fondante. Occorre azione di verifica immediata con gestori inadempienti.</p>
	<p>● 3.2.1 Durante l'anno scolastico sono organizzati almeno due incontri tra gli operatori e la famiglia. Incontri in corso d'anno con la famiglia. Lo standard di almeno 2 incontri in itinere (sommati a quello iniziale per presentare il PEI) è impegnativo dal punto di vista dell'organizzazione (sono coinvolti gestore, scuola e Comune) sia dal punto di vista della difficoltà di essere presenti da parte delle famiglie.</p>

L'approfondimento delle ragioni del mancato rispetto degli standard contrassegnati dal colore giallo e rosso per il Servizio di Educativa Scolastica ha portato ad ipotizzare alcune ipotesi correttive. A titolo di esempio, l'analisi dei dati rilevati per il monitoraggio dello standard "Per ogni alunno è previsto un Progetto Educativo Individualizzato" (n.1.1.2) ha messo in evidenza la presenza di 2 PEI per un unico soggetto. Tale risultato evidenzia una anomalia rispetto alle linee guida operative e quindi una possibile impropria esecuzione dell'intervento, tale da richiedere al più presto una verifica presso il gestore interessato.

Sempre con riferimento al Servizio di Educativa Scolastica, diverso è il tenore della considerazione sollevata successivamente all'analisi dello standard "Durante l'anno scolastico sono organizzati almeno due incontri tra gli operatori e la famiglia" (n.3.2.1) ritenuto

eccessivamente gravoso. Se i bambini seguiti sono 30, ad esempio, ciò comporta organizzare come minimo 60 incontri correndo il rischio di spostare troppo il servizio prestato dai gestori sui familiari piuttosto che sui destinatari diretti. In questo caso si suggerisce di aprire una riflessione sulla necessità di aggiornare lo standard.

Tavola 6 – Quadrante Servizio SAD (bando di accreditamento 2010)

(i codici numerici corrispondono agli standard con criticità riportati nel prospetto monitor dedicato al servizio)

poco - IMPORTANTE – molto	
bassa – PRIORITA' - alta	<p>● 1.1 Non meno del 70% degli utenti e dei loro familiari soddisfatti della cortesia e della competenza degli operatori</p> <p>Utenti e familiari soddisfatti.</p> <p>Migliorare e uniformare strumenti di rilevazione della qualità percepita utilizzati dai gestori. Pensare a focalizzare la valutazione sul gestore più che su dimensioni relazionali con singoli operatori. Attenzione alle previsioni del bando e ai punteggi attribuiti.</p> <p>● 3.3 La percentuale di personale con qualifica ASA assunto con contratto a tempo indeterminato non è inferiore al 60%</p> <p>operatori ASA con contratto a tempo indeterminato.</p> <p>Garanzia di continuità assistenziale nei confronti degli assistiti, formazione tecnica (e indicatore di coesione sociale per l'impresa sociale e i lavoratori). Spingere gestori inadempienti a dare spiegazioni e adeguarsi pena richiamo o sanzione.</p> <p>● 3.5.1 Gli operatori A.S.A. svolgono 36 ore all'anno di formazione e aggiornamento ASA svolgono 36 ore formazione all'anno.</p> <p>Specificare cosa intendiamo per "formazione". Uniformare il testo dello standard rispetto a quanto richiesto nel bando (da "almeno" 36 a 18). Valutare possibilità di parametrare standard in base a impegno di lavoro (part-time può fare meno formazione). In ogni caso per i gestori inadempienti vedi 3.3.</p>
	<p>● 5.1.2 I soggetti fornitori sono dotati di una CdS che informa su modalità di erogazione, standard di qualità, procedura di tutela: % di risposte positive su tutti e tre gli elementi</p> <p>I soggetti fornitori hanno CdS con tutti gli elementi richiesti.</p> <p>Azione possibile: accompagnamento per elaborare e interiorizzare parte comune (con standard, reclami,...) e consentire personalizzazione da parte dei singoli gestori.</p>

Per il SAD fuori dal quadrante:

● **2.1 Non saranno istituzionalizzati più del 10% dei fruitori/utenti complessivamente assistiti in un anno.**

Assistiti istituzionalizzati rispetto a fruitori/utenti è uno standard relativo agli effetti (attesi) dall'intervento. E' maggiormente utile considerarlo a livello di monitoraggio della qualità dei servizi d'ambito. Opportuno calcolare l'indicatore sui dati complessivi, non per singolo comune. Si propone di mettere il dato in relazione con la numerosità e composizione dell'utenza.

● **6.1.2 N. casi urgenti presi in carico entro 48 ore/n. delle specifiche richieste del Serv.Soc.Prof. *100**

L'indicatore è da considerare a livello d'ambito e non di singolo comune. Si propone di mettere il dato in relazione con la numerosità dell'utenza.

Un ulteriore spunto per trattare le informazioni raccolte emerge dall'analisi di alcuni dei livelli di qualità non rispettati o rispettati solo parzialmente del Servizio SAD. Lo standard "*Non meno del 70% degli utenti e dei loro familiari soddisfatti della cortesia e della competenza degli operatori*" (n.1.1) ha messo in evidenza alcuni limiti. In particolare, la richiesta del dato sulla cortesia e competenza del personale è ritenuta passibile di personalizzazioni. Il compilatore/utente potrebbe esprimere un giudizio di carattere empatico (l'operatore A mi piace, operatore B non mi piace), confondendo professionalità e cortesia per simpatia. Gli strumenti di rilevazione utilizzati dai gestori inoltre non distinguono la dimensione "cortesia" dalla "competenza". I dati richiesti sono quindi spesso mancanti. L'azione di miglioramento proposta è di aggiornare lo standard chiedendo riscontro sulla capacità del gestore di offrire un servizio adeguato (continuità, garanzia del servizio...). È stato inoltre proposto di approntare una modulistica omogenea per tutti i gestori con una parte di questioni comuni e una parte variabile in funzione delle specificità ed esigenze di ciascuna gestione.

Sempre con riferimento al SAD, l'analisi di altri 2 standard: "*Non saranno istituzionalizzati più del 10% dei fruitori/utenti complessivamente assistiti in un anno*" (n.2.1) e "*I casi segnalati come urgenti sono presi in carico dal soggetto accreditato entro 48 ore dalla richiesta del servizio da parte del Servizio Sociale Professionale*" (n.6.1.2) ha sollevato la questione sull'opportunità di calcolare gli indicatori per ciascun gestore, stante la diversa numerosità degli utenti in carico e le specificità dei casi non sempre suscettibili di essere presidiate dall'ente erogatore del servizio. L'azione di miglioramento proposta è di trattare gli indicatori a livello di ambito. Il primo indicatore si presta ad altre due considerazioni: il suo effettivo interesse per l'utente destinatario della CdS¹⁰ e la sua dipendenza da variabili esogene, ad esempio l'esaurimento delle capacità familiari di prestare cura a domicilio.

¹⁰ La richiesta del numero di soggetti istituzionalizzati sul numero di utenti assistiti appare propria di un indicatore di *policy*.

Un'altra situazione critica riguarda lo standard sulla formazione richiesta agli operatori ASA impiegati nel SAD (n 3.5.1) pari a 36 ore in un anno, monte ore segnalato chiaramente nella CdS ma per il quale è verosimile un errore di trascrizione in fase di composizione editoriale della carta stessa. L'azione di miglioramento proposta è verificare e correggere lo standard in maniera conforme al bando di accreditamento.

Al lavoro descritto, svolto in aula col gruppo di valutazione, è seguito l'invito a procedere in maniera analoga per tutti i servizi oggetto del monitoraggio¹¹. Si tratta di un passaggio di competenza dei tecnici e responsabili di servizio in quanto viene richiesta l'identificazione di priorità e scelte operative. L'obiettivo generale del lavoro è infatti quello di dare valore ai dati raccolti per migliorare i servizi offerti ai cittadini-utenti elevando il livello di garanzie, e quindi gli standard contenuti nella Carta con semaforo verde, e puntando a riportare sotto controllo le criticità, avendo preso dei precisi impegni di miglioramento.

Il modello di monitoraggio proposto ha privilegiato una lettura dei dati a livello più analitico possibile. A fronte di un livello di qualità non raggiunto o raggiunto solo in parte, attraverso il *monitor dati* è possibile "scoprire" il dettaglio delle informazioni originariamente rilevate (es. la numerosità dei casi inserita nelle formule matematiche) e risalire al soggetto gestore e/o comune che fa segnare il mancato perseguimento della qualità prevista dalla CdS.

La valutazione dei dati raccolti restituisce un quadro complessivamente positivo: gli standard a 6 anni di distanza dalla loro formulazione appaiono attuali e per la maggior parte rispettati (oltre il 70%). Il metodo di lavoro proposto ha quindi portato l'attenzione sugli standard non rispettati e ad identificare i nodi sui quali operare opportune verifiche. Infine è stata condivisa l'opportunità di aggiornare alcuni standard perché non più attuali o semplicemente da correggere¹² e di considerare in casi particolari il calcolo dell'indicatore a livello complessivo di ambito e non di singolo gestore¹³.

Il lavoro di identificazione delle azioni di miglioramento sulle quali prendere precisi impegni interesserà ulteriormente l'Azienda e i Comuni nei prossimi mesi in vista dell'elaborazione della nuova versione della CdS.

¹¹ Si veda allegato "Quadrante servizi".

¹² Ad esempio per il SAD lo standard 3.5.1 *Gli operatori A.S.A. svolgono 36 ore all'anno di formazione e aggiornamento ASA svolgono 36 ore formazione all'anno.*

¹³ Ad esempio per il SAD lo standard 2.1 *Non saranno istituzionalizzati più del 10% dei fruitori/utenti complessivamente assistiti in un anno.*

5. Proposte di standard per i progetti integrativi a livello distrettuale

Illustriamo ora il percorso e il risultato della seconda direttrice di progetto dedicata all'identificazione degli standard di qualità per i 6 servizi inseriti nella programmazione zonale 2009-2011. Le proposte di standard sono state definite a partire da:

- una analisi documentale sulla descrizione dei singoli servizi (mission e attività) fornita dai materiali informativi dell'Azienda e dalle schede allegate ai contratti di servizio;
- la conduzione di un focus group con i referenti dei gestori e i responsabili comunali, per confrontarsi sugli elementi di qualità attualmente presenti nei servizi;
- la compilazione di una scheda per la registrazione degli elementi qualificanti dei servizi e per l'identificazione di spazi ulteriori di miglioramento possibile.

Tali passaggi hanno consentito di produrre delle schede di aggiornamento della Carta dei Servizi del Distretto Sud Est Milano, comprensive di una breve descrizione del singolo servizio e degli elementi di garanzia di qualità offerti all'utenza. Di seguito esponiamo l'esito del lavoro che dovrà essere presentato e validato dagli Amministratori.

Servizio di Spazio Neutro “incontriamoci qui”

Mission

E' un servizio per l'esercizio del diritto di visita e di relazione, secondo i principi enunciati dell'art. 9 della "Convenzione dei diritti dell'infanzia" e favorisce la continuità della relazione tra il bambino e i suoi genitori a seguito di separazione, divorzio conflittuale, affido e altri eventi di grave e profonda crisi familiare.

Attività svolte e servizi erogati

L'équipe multiprofessionale del servizio programma gli interventi in stretta relazione con i servizi inviati, prevedendo momenti di presentazione del caso, conseguente assegnazione e progettazione congiunta del percorso.

Il servizio offre interventi di costruzione della relazione tra genitori e figli attraverso la conduzione di colloqui separati di conoscenza dei genitori; ambientamento del minore presso le sedi operative; incontri periodici alla presenza di educatori tra il bambino e il genitore. Il servizio mantiene uno stretto rapporto con i servizi attraverso la stesura di relazioni semestrali per il servizio inviante e la restituzione periodica dell'andamento degli incontri.

Destinatari del servizio

Cittadini residenti nei Comuni del Distretto Sociale Sud Est Milano e nei Comuni del Distretto Sociale di Paullo

Costo del servizio

Il servizio è reso in forma gratuita per gli invii dei servizi del Distretto sociale Sud Est Milano; sono applicate tariffe per l'accesso dell'Avvocatura e dei cittadini residenti in altri ambiti territoriali

Fattori e standard di qualità

Tempestività dell'intervento

Il servizio garantisce un'attivazione entro 30 giorni dalla segnalazione da parte del servizio inviante

Flessibilità

Per agevolare la presenza dei genitori agli incontri e favorire la compatibilità con eventuali loro altri impegni, vengono sempre proposte almeno due date per gli incontri e l'orario di realizzazione delle visite è pomeridiano, fino alle 19 di sera.

Riservatezza e protezione nello svolgimento degli incontri

Gli incontri vengono realizzati in ambienti protetti, separati - in modo da garantire la necessaria privacy - e attrezzati con *setting* adeguati. I materiali documentali relativi al nucleo familiare (es. relazioni) sono conservati in archivi e cartelle riservate. Le visite vengono condotte alla presenza di operatori formati e un secondo educatore è sempre presente fuori dalla porta, pronto a intervenire in caso di emergenza.

Professionalità operatori

Il servizio è realizzato da un'équipe multiprofessionale, coordinata da una Pedagogista e composta da quattro Educatori Professionali. Viene realizzata una supervisione mensile.

Servizio "Benessere Genitori"

Mission

Il servizio promuove l'accoglienza dei bisogni dei genitori di bambini diversamente abili, sin dalle prime fasi della nascita o dal momento della enunciazione della diagnosi di disabilità, offrendo supporto, attraverso informazioni, relativamente agli aspetti procedurali, legislativi, sanitari, assistenziali e l'accompagnamento ai servizi presenti sul territorio afferenti al complesso e variegato mondo della disabilità.

Attività svolte e servizi erogati

Il servizio svolge attività di informazione e orientamento attraverso uno sportello informativo e una Newsletter dedicata. Svolge azioni di sostegno psicologico, pedagogico, di filtro con gli utenti e di raccordo con gli altri servizi attraverso la figura dell'assistente sociale. Offre supporto ai genitori attraverso incontri formativi, informativi e di mutuo aiuto. Offre inoltre interventi di sollievo alla famiglia attraverso attività di tempo libero per i bambini e genitori, come ad esempio incontri di A.A.A. (attività assistita con animale) o laboratori ludico ricreativi

Destinatari del servizio

Cittadini residenti nei Comuni del Distretto Sociale Sud Est Milano

Costo del servizio

il servizio è reso in forma gratuita

Fattori e standard di qualità

<i>Accessibilità</i>	il servizio viene realizzato anche in fasce orarie extralavorative per consentire la partecipazione dei genitori (es. sabato pomeriggio) e garantisce un'estesa attività di informazione e pubblicizzazione (sportello, nelle scuole etc.)
<i>Professionalità operatori</i>	Il servizio è svolto da operatori con specifica formazione psicosociale e animativa/educativa
<i>Supporto ai genitori</i>	Il servizio supporta la famiglia con consulenze qualificate e facilita la creazione di gruppi tra famiglie per il confronto e lo scambio delle proprie esperienze
<i>Soddisfazione degli utenti</i>	Non meno del 70% ¹⁴ degli utenti soddisfatti

Aree di miglioramento

Incremento dell'aggiornamento e della formazione continua per gli operatori
Introduzione della supervisione

¹⁴ In coerenza con la soglia fissata per altri servizi (SAD e Asili Nido)

Servizio "Sportello Stranieri"

Mission

E' un servizio di informazione, consulenza e facilitazione linguistico-culturale. Costituisce un punto di riferimento stabile per il cittadino straniero e si pone l'obiettivo di rendere le persone straniere consapevoli delle opportunità che offre loro il territorio e contemporaneamente responsabili nei confronti delle regole adottate nel nostro ambiente sociale, attraverso la promozione della loro partecipazione collettiva alla vita comunitaria locale.

Attività svolte e servizi erogati

Il servizio viene erogato mediante 2 sportelli presenti sul territorio, nel Comune di Melegnano e nel Comune di Vizzolo Predabissi, che assicurano ai cittadini stranieri:

- informazione, orientamento sulla rete dei servizi e sulle normative
- consulenza e accompagnamento
- supporto amministrativo/burocratico
- mediazione linguistico-culturale

Destinatari del servizio

Cittadini stranieri dei Comuni di Carpiano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, Melegnano, San Giuliano Milanese, San Zenone al Lambro, Vizzolo Predabissi.

Costo del servizio

il servizio è reso in forma gratuita

Fattori e standard di qualità

Accessibilità

I due sportelli del territorio sono ubicati in zone accessibili con i mezzi pubblici e aperti in fasce orarie diversificate. Le informazioni sono disponibili sia su supporto cartaceo che informatizzato e sono tradotte nelle principali lingue straniere

Professionalità degli operatori

Il servizio è erogato da personale con formazione e competenze specifiche (conoscenza delle lingue, esperienza pluriennale nel campo della mediazione) soggetto a formazione continua, sia interna al servizio che esterna, e a supervisione.

Lavoro di rete

Il servizio opera in rete con i diversi servizi del territorio, in particolare i Servizi Sociali Professionali dei Comuni e il servizio per stranieri della Provincia, la Prefettura, Questura e le Forze dell'Ordine.

Aree di miglioramento

Maggior promozione del servizio, attraverso per esempio il coinvolgimento delle scuole
Sviluppo ulteriore dell'accessibilità ampliando l'apertura del servizio in orario post lavorativo

Servizio "Facciamo Famiglia"

Mission

E' una azione in favore della prevenzione della povertà infantile e della promozione del benessere del bambino, attraverso il sostegno della natalità e l'impegno educativo dei genitori. Obiettivo del servizio è il supporto materiale al nucleo familiare e la promozione di interventi e servizi a sostegno dei carichi familiari di educazione e cura.

Attività svolte e servizi erogati

Il servizio si compone di due misure:

- l'erogazione di titoli sociali a sportello per l'acquisto sia di beni di prima necessità (pannolini, prodotti igienici, latte artificiale...) che materiali ludici, educativi, di conforto e di supporto al benessere nello spazio domestico dei piccoli
- l'erogazione di voucher per la fruizione di servizi di supporto e cura (albi delle tate, integrazioni dell'offerta educativa o di cura, servizi di counselling, supporto all'organizzazione del tempo libero etc.)

Destinatari del servizio

Famiglie con figli con priorità a:

- famiglie numerose (tre figli o più, con almeno un figlio da 0 a 3 anni)
- più di un figlio 0-3 anni
- presenza di altri soggetti fragili nel nucleo
- famiglie monoparentali
- presenza di provvedimenti del Tribunale per i Minorenni o di gravi tensioni relazionali nel nucleo

Costo del servizio

Il servizio è reso in forma gratuita

Fattori e standard di qualità

Personalizzazione dell'intervento di sostegno di Il servizio garantisce che il progetto di sostegno, per l'utilizzo dei titoli, risponda alle specifiche esigenze del nucleo familiare, attraverso la conduzione di colloqui preliminari per la formulazione del bisogno e successive verifiche periodiche

Trasparenza La famiglia è resa partecipe del progetto attraverso la presentazione delle figure educative coinvolte, l'accordo al progetto personalizzato e il coinvolgimento diretto nelle fasi di verifica, ricevendone anche documentazione scritta

Tempestività dell'avvio dell'intervento
Chiarezza dei tempi La valutazione della domanda di erogazione dei titoli e voucher avviene entro 20 giorni dalla richiesta. L'intervento di sostegno viene erogato entro una settimana dalla firma del voucher e viene assicurata la comunicazione chiara dei tempi di svolgimento dell'intervento di supporto. Vengono fatte salve le attivazioni in via di urgenza previste dalla misura entro 48 ore dalla richiesta.

Professionalità operatori Il servizio è gestito da operatori con formazione specifica rispetto all'intervento proposto e con esperienza pluriennale all'interno di servizi educativi

Servizio "Non solo pari"

Mission

Obiettivo del servizio è la prevenzione delle dipendenze e dei comportamenti a rischio nei giovani delle scuole secondarie di primo e di secondo grado, promuovendo una cultura della salute - intesa in senso bio-psico-sociale - e del benessere, favorendo nel contempo la diminuzione dei comportamenti a rischio e del consumo problematico di sostanze.

Attività svolte e servizi erogati

L'attività del Servizio si realizza principalmente attraverso incontri condotti con metodologie attive all'interno delle classi, ed è basato sul potenziamento delle *life and social skills*, il cui modello riconosce nell'acquisizione di competenze sociali un'effettiva utilità nel prevenire le dipendenze.

Sono inoltre presenti sportelli di ascolto psicologico in alcune scuole.

Le proposte prevedono inoltre interventi rivolti agli adulti significativi (genitori e docenti) al fine di valorizzare il ruolo della famiglia e dell'istituzione scolastica

Gli interventi messi in atto sono finalizzati a :

- miglioramento delle capacità di valutare i rischi per sé e gli altri correlati al consumo di sostanze lecite e illecite e l'incremento della consapevolezza rispetto alle stesse e i loro effetti e danni da uso/abuso;
- migliorare la relazione con gli adulti e nel dialogo intergenerazionale;
- sviluppare competenze di informazione e sostegno fra pari;
- sviluppare e sostenere le competenze genitoriali in merito alla valutazione delle abitudini di vita e della consistenza del rischio;
- aumentare le conoscenze sullo sviluppo adolescenziale e sui problemi dei giovani.

Destinatari del servizio

Cittadini residenti nei Comuni del Distretto Sociale Sud Est Milano e in generale la comunità adulta e le istituzioni del territorio

Costo del servizio

Il servizio è reso in forma gratuita

Fattori e standard di qualità

Professionalità degli operatori

Il servizio è gestito da un'équipe di operatori con specifiche competenze psicologiche ed educative. Il gruppo di lavoro è supportato da una supervisione clinica ed organizzativa, a cadenza mensile, e da un valutatore per la verifica dell'efficacia degli interventi proposti. Gli operatori svolgono formazione continua e aggiornamento.

Lavoro di rete

Il servizio partecipa a tavoli interistituzionali del territorio e opera in stretta relazione con le diverse agenzie che si occupano di giovani grazie alla conoscenza articolata del contesto territoriale.

Relazione educativa

Gli interventi realizzati sono seguiti con continuità nel corso del tempo dagli stessi educatori, assicurando un punto di riferimento stabile per gli adolescenti. Viene data garanzia di riservatezza nel trattare le problematiche più delicate e le segnalazioni al servizio della rete territoriale vengono sempre concordate con gli interessati.

Aree di miglioramento

Ampliamento del servizio attraverso la realizzazione di iniziative e interventi educativi in un maggior numero di scuole
Miglioramento della rete attraverso occasioni formative congiunte

Servizio di Assistenza Domiciliare Disabili 0-21 anni (ADH)

Mission

E' un servizio orientato alla promozione del benessere delle persone portatrici di disabilità e al supporto di situazioni di fragilità sociale o di eccessivo carico di cura che impediscono lo sviluppo e il potenziamento dell'autonomia, nell'ottica di un futuro accompagnamento a percorsi Durante Noi e Dopo di Noi

Obiettivi specifici del servizio sono:

- il sostegno e lo sviluppo all'autonomia sia in ambito domiciliare che sul territorio;
- la gestione della quotidianità, in funzione educativa, come supporto alla famiglia ma anche come sviluppo/potenziamento delle capacità individuali;
- la socializzazione nella fascia d'età fino ai 14 anni.

Attività svolte e servizi erogati

Le tipologie di intervento attivate attraverso progetti personalizzati sono diversificate:

- interventi educativi domiciliari specifici;
- interventi di sollievo alle famiglie;
- percorsi di accompagnamento, sia della persona disabile sia della sua famiglia, verso un'emancipazione dal contesto familiare miranti ad un traguardo di vita indipendente;
- percorsi di accompagnamento nelle tappe di sviluppo della persona e nei passaggi critici;
- interventi di sostegno al lavoro, sia relativi allo sviluppo di abilità specifiche che sulle capacità di affrontare criticità contingenti;
- interventi nell'area della socializzazione;

Destinatari del servizio

I destinatari degli interventi sono i cittadini in età 0-21 portatori di disabilità e le loro famiglie residenti nei Comuni del Distretto Sociale Sud Est Milano

Costo del servizio

Il servizio è reso in forma gratuita

Fattori e standard di qualità¹⁵

Personalizzazione dell'intervento e flessibilità nell'erogazione del servizio e il servizio elabora un progetto di intervento personalizzato, sulla base del quale vengono stabiliti gli interventi e le modalità del loro svolgimento. Il servizio garantisce una flessibilità organizzativa nella gestione degli orari e anche nella combinazione di diversi luoghi di erogazione del servizio (domicilio, territorio, rete dei servizi etc.)

Stabilità del servizio Il servizio si impegna a garantire la continuità della figura educativa che realizza l'assistenza domiciliare.

Integrazione e lavoro di rete Il servizio opera in stretta connessione con la rete dei servizi sia socio-educativi che specialistici (es. UONPIA). L'intervento è realizzato sempre in accordo con l'assistente sociale del Servizio Sociale Professionale.

Aree di miglioramento

Rinforzare la pratica degli incontri di rete sul caso, allargata anche specialisti di riferimento e scuola

¹⁵ Gli standard andranno validati a seguito della conclusione del lavoro in atto sulla formulazione degli interventi domiciliari per la disabilità

6. Indicazioni per l'aggiornamento della Carta dei Servizi

Ripercorrendo alcune esperienze di ricerca e assistenza tecnica condotte dall'equipe IRS e la letteratura, emerge chiaramente che la Carta dei Servizi rappresenta un'opportunità e uno strumento di comunicazione. Le Linee guida della Regione Lombardia, alle quali si è ispirata la costruzione della attuale Carta d'Ambito, offrono utili indicazioni di contenuto e processo, ma non toccano i momenti dedicati alla sua produzione editoriale, alla diffusione, all'aggiornamento e monitoraggio degli strumenti realizzati.

Occorrono scelte opportune e una strategia comunicativa. Una volta costruito il materiale grezzo è infatti necessario ricercare la migliore forma e gli strumenti più efficaci tenendo presente:

- completezza dell'informazione, trasparenza e fruibilità, *appeal* dei prodotti realizzati, incisività dei messaggi;
- facilità d'uso (per raggiungere la quale è consigliabile utilizzare grafica e colori);
- rispetto delle diversità (fra i lettori ci possono essere persone disabili o con competenze linguistiche limitate);
- aggiornamento tempestivo.

Inoltre, è utile ricercare integrazione tra prodotti informativi e canali comunicativi. Utilizzando in modo ragionato, per esempio, depliant informativi, brochure dedicate al singolo servizio, funzioni garantite dal Segretariato sociale e dagli URP; portali web istituzionali e relativi strumenti on-line (es. georeferenziazione, traduttore in linea).

Dal punto di vista del prodotto cartaceo sul quale si è basato il percorso di monitoraggio qui descritto, evidenziamo delle indicazioni per l'aggiornamento dei contenuti della Carta valorizzando le informazioni raccolte.

I 10 servizi monitorati

I risultati del monitoraggio sono riassunti nel capitolo 4 e riportati analiticamente nell'allegato tecnico. Crediamo che nella nuova versione della Carta d'Ambito sia sufficiente dare spazio a un racconto del percorso di ricerca esplicitando le azioni di miglioramento sulle quali si prendono precisi impegni nei confronti della cittadinanza e rimandando l'utente interessato a alla possibilità di confronto con un referente responsabile di Assemi. Forniamo un esempio di scheda inseribile nella futura edizione della CdS nel box 1.

Box 1 - Racconto del percorso di monitoraggio

L'Ambito distrettuale Sud-Est Milano ha adottato nel 2005 la prima edizione della Carta dei Servizi comprensiva, come previsto dalla normativa e dalle linee guida regionali, di una sezione relativa al sistema di valutazione della qualità. A distanza di 6 anni dalla pubblicazione, nei mesi da gennaio a luglio 2011 è stato intrapreso un percorso di monitoraggio e verifica degli standard di qualità con specifico riguardo a un primo ventaglio di servizi erogati a livello distrettuale.

Gli obiettivi del percorso di accompagnamento e di assistenza tecnica, intrapreso da ASSEMI in stretta collaborazione con un gruppo di ricercatori dell'Istituto per la ricerca sociale (IRS), sono stati: i) valutare il rispetto dei requisiti posti dalla Carta per dare conto alla cittadinanza di come si posizionano i servizi rispetto a quanto garantito in loro tutela; ii) dare la possibilità ai servizi stessi di riflettere sulla qualità da garantire e intraprendere azioni di miglioramento.

I servizi su cui si è concentrata la valutazione sono i seguenti:

- servizi a carattere distrettuale - Centro Adozione e Affidamento familiare Territoriale (CAAT) ; Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD); Centro Servizi per l'Inserimento e l'Orientamento al Lavoro (CSIOL); Centro Diurno Disabili (CDD); Servizio tutela e protezione giuridica; Assegno di Cura; Servizio Minori e Famiglia;
- servizi a carattere comunale - Assistenza educativa rivolta ad alunni portatori di disabilità in ambito scolastico; Segretariato sociale ,
- gli Asili Nido.

Il percorso di monitoraggio ha comportato la costruzione di specifici strumenti di rilevazione dei dati. La verifica ha evidenziato che 94 standard su 130 risultano completamente rispettati e ciò denota una buona capacità di offrire prestazioni corrispondenti alla qualità descritta nella Carta dei Servizi.

Per valorizzare le informazioni raccolte, sono state definite delle azioni di miglioramento finalizzate a risolvere criticità e innalzare complessivamente il livello di qualità dei servizi. Le azioni di miglioramento decise a livello distrettuale (con deliberazione dell'Assemblea dei Sindaci ...) sono le seguenti:

a) ...

b) ...

c) ...

...

ASSEMI è intenzionata ad allargare l'esperienza di valutazione dei servizi e a dialogare con i cittadini utenti e i referenti delle organizzazioni del terzo settore. Per saperne di più, ti invitiamo a contattare

I 6 servizi integrativi

Le schede informative riportate nel capitolo 5 e allegate al rapporto evidenziano, oltre alle finalità di servizio e alle attività offerte, gli standard di qualità identificati durante il focus group e le ulteriori specificazioni indirizzate dai responsabili di servizio e dai componenti del Gruppo di Valutazione. Le schede potranno essere inserite quali pagine aggiuntive della nuova versione della Carta d'Ambito previa integrazione con le azioni di miglioramento e validazione "politica" degli impegni esplicitati.

Indicazioni generali

Volendo spingerci a suggerire ulteriori indicazioni per l'elaborazione della nuova bozza di Carta, considerando che sarà diretta anche ad utenti non esperti, raccomandiamo di:

- semplificare e asciugare i contenuti utilizzando un linguaggio il più possibile naturale (non tecnico)
- utilizzare i colori per identificare le varie parti del documento e le aree di intervento previste nel Piano di Zona
- prevedere degli indici per parole chiave e linee di servizio¹⁶
- promuovere l'utilizzo delle risorse informative sul web, digitalizzando i contenuti presso un'unica fonte (il sito internet di Assemi) e creando dei link a livello dei singoli comuni e degli enti gestori
- limitare la parte dedicata alla "qualità per il cittadino" trattando gli standard più significativi e inserendo quelli in forma di programma nella descrizione del servizio.

Di seguito proponiamo una possibile soluzione grafica per il documento e il format per la parte interna dedicata alle schede informative sui servizi e progetti a livello distrettuale basata su una griglia semplificata: nome del servizio, finalità, cosa offre, a chi è rivolto, modalità di richiesta, quanto costa, dove e quando si può accedere (con l'eventuale indicazione dell'ente gestore), garanzie di qualità, partecipazione e tutela.

¹⁶ Cfr. l'esempio fornito dalla Carta dei Servizi Sociali del Distretto Sociale 90 (Provincia della Spezia), disponibile su http://www.comune.bolano.sp.it/allegati/cartaservizi_testo.pdf



La pubblicazione della Carta dei servizi dovrebbe avere un formato pratico, maneggevole e facilmente utilizzabile.

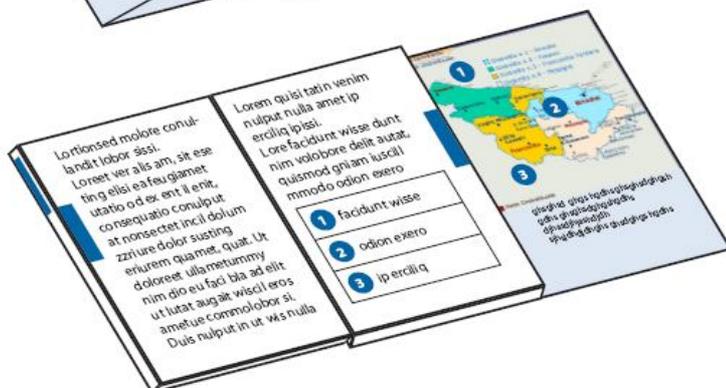


Ogni singola sezione dovrebbe essere chiaramente indicata e, quindi, facilmente e immediatamente accessibile.



Il volume potrebbe contenere anche una sintesi a sé stante che raccolga le informazioni di utilità fondamentale per il cittadino utente.

Tale sintesi potrebbe essere resa disponibile in diverse versioni: in italiano e nelle principali lingue parlate dalle comunità straniere presenti sul territorio.



Il risvolto di copertina potrebbe ospitare cartine e altre informazioni a carattere generale e di riferimento. In tal modo, sarà possibile confrontare immediatamente, per esempio, tra i centri erogatori di un dato servizio, quale sia il più vicino a casa.

Riproduzione ridotta rispetto alle dimensioni originali (chiuso tra 16x23cm e 17,5x23cm)

Nome del servizio

Finalità Lore te ecte eugait verat, quat. Duis ad et ipismol rpraesse ex eumsandre feui bla conseni modolut praestrud dolore faccumstan henis num eum iriuscilit il ut lore del utpat, vel dunt wisi utpat autem quat. Ut ipiscil init, quat, conse vullum.

Cosa offre Vel estin ut accum ipissim dio ecte enit augiam zziure vullaore magna feu faci et dignit laore tatum zzzrit elit ad ectem veriusc lissed e.

- vel estin ut accum ipissim dio ecte enit
- aliqui blandrem zzzril eum quat
- illa feum dolenibh ea faccumsandre
- te dip ecte tem iure te feugait
- aliqui blandrem zzzril eum quat

A chi è rivolto

- vel estin ut accum ipissim dio ecte enit
- aliqui blandrem zzzril eum quat
- illa feum dolenibh ea faccumsandre

Modalità di richiesta Lorperae equamet ing et, qui bla faccum ad tem quat accum dolenis nismolore tem vero odolutpat, velit nulputpat. Ut ate mod dolessi.

Quanto costa Duisit iuscili uatio odio eros augiam zziure vullaore magna feu faci et dignit laore tatum.

- vel estin ut accum ipissim dio ecte enit
- aliqui blandrem zzzril eum quat
- illa feum dolenibh ea faccumsandre

Dove e quando si può accedere

Sede	Indirizzo	Telefono	Orari	Planta
Nome	Via Roma 10	000 00000	Lu-Ve 15,00-18,00	A1
Sede 1				•
Nome	Piazza Po 23	000 00000	Martedì 8,00-13,00	B3
Sede 2				
Nome	Viale Puglia 5	000 00000	Gio-Sa 11,30-15,30	E5
Sede 3				

Garanzie di qualità Te ecte eugait verat, quat. Duis ad et ipismol rpraesse ex eumsandre feui bla conseni modolut praestrud dolore faccumstan henis num eum iriuscilit il ut lore del utpat, vel dunt wisi utpat autem quat. Ut ipiscil init, quat, conse vullum. te ecte eugait verat, quat. Duis ad et ipismol rpraesse ex eumsandre feui bla conseni modolut praestrud dolore faccumstan henis num eum iriuscilit il ut lore del utpat, vel dunt wisi utpat autem quat. Ut ipiscil init, quat, conse vullum.

Partecipazione e tutela Duis ad et ipismol rpraesse ex eumsandre feui bla conseni modolut praestrud dolore faccumstan henis num eum iriuscilit.

Ente gestore Illa feum dolenibh ea faccumsandre

22

23

Riferimenti al risvolto di copertina

Indicatori di sezione

Ci sembra importante richiamare l'attenzione degli operatori e dei responsabili della programmazione a livello locale sugli aspetti processuali collegati alla partita della Carta dei Servizi. In particolare l'opportunità di diffondere la cultura del miglioramento qualitativo dei servizi e l'esigenza di aggiornare periodicamente i materiali prodotti e metterne in cantiere di nuovi.

Da questo punto di vista si possono infatti coordinare strumenti/canali più strutturati rispetto al sempre valido passaparola, che rispondono alla logica del progetto di Carta dei Servizi:

1. la CdS, come documento cartaceo suddiviso in capitoli che offre al lettore uno sguardo complessivo sull'offerta di servizi (la parte dedicata alla "guida") e opportunità informative rispetto alle possibilità di far arrivare la propria voce all'Amministrazione;
2. il sito internet del Distretto Sociale, attraverso il quale
 - a) reperire in modo puntuale l'informazione desiderata (aggiornata tempestivamente), grazie alla strutturazione dei percorsi di navigazione e all'indicizzazione dei contenuti;
 - b) scaricare documenti di interesse pubblico (es. moduli di richiesta);
 - c) interagire con l'Amministrazione;
3. delle brochure relative al singolo servizio, consistenti in pieghevoli in cui inserire messaggi di facile lettura (anche per le persone straniere) recanti indicazioni e informazioni generali sui servizi e su come reperire ulteriori informazioni;
4. dei manifesti, con focus su singole aree di intervento (es. area anziani, area minori e famiglie, area immigrazione, ecc.), rivolti anche a coloro che non frequentano alcun servizio e incontrano difficoltà nell'accedere ad altri canali di comunicazione;

5. dei brevi video con l'obiettivo è di far emergere utenti potenziali oppure far maturare aspettative realistiche negli utenti¹⁷.

7. Prospettive future per il sistema qualità

La sperimentazione degli strumenti di rilevazione ha avuto esito positivo, come descritto nei primi capitoli del rapporto. Al fine di ripetere periodicamente il monitoraggio, e allargare l'esperienza ad altri servizi contemplati nella Carta d'Ambito, è opportuno tenere presente alcuni punti emersi lungo il percorso e nel dialogo con i componenti del Gruppo di valutazione.

1. Miglioramento degli strumenti utilizzati

Fornendo ai compilatori delle **check-list** una sorta di guida, occorre sottolineare che il dato è necessario anche in caso di "assenza". Ad esempio verrà annotato "0" in corrispondenza del campo "numero di reclami" e non lasciata in bianco la risposta. In questo modo si eviterà lavoro aggiuntivo per avere singole conferme su quanto dichiarato dai rispondenti, il dato sarà fedele e il giudizio finale sul rispetto o meno dello standard robusto.

Ai compilatori va ribadita l'utilità di chiedere informazioni a un referente responsabile per la rilevazione e, nel caso, aggiungere delle note a margine.

Nella check-list degli Asili Nido si valuti se aggiungere un blocco di domande sulla normativa anti-infortunistica (standard 6.3.1).

I **prospetti monitor** si possono arricchire con ulteriori indicatori che mettono in relazione i dati presenti nelle check-list. Ad esempio il rapporto "n. totale utenti in carico/n. totale operatori a tempo pieno equivalente" fornirebbe un'informazione rilevante sul piano della qualità erogata relativamente ai CDD e ai Nidi.

Nei monitor allegati al rapporto è visibile in alcuni casi la nota "informazione inseribile nella checklist". La nota fa riferimento a informazioni che completerebbero il quadro relativo a uno specifico standard. Citiamo, ad esempio, l'elemento della soddisfazione rispetto alla supervisione professionale in alcuni servizi come il CAAT e il Servizio Minori e Famiglia. Il Committente potrà valutare l'opportunità di trattarla nella futura applicazione del modello.

I monitor possono anche essere semplificati, per risparmiare risorse, selezionando una rosa di standard maggiormente significativi dal punto di vista dei cittadini-utenti, rimandando a una fase successiva o a una procedura interna del sistema qualità l'eventuale approfondimento su aspetti particolari del servizio.

¹⁷ Vedi la campagna informativa sulla rete dei Puntinsieme in Regione Toscana
<http://www.regione.toscana.it/puntoinsieme>.

2. Ripetizione della rilevazione

Presupponendo una ripetizione annuale della rilevazione, consigliamo di spedire le check-list compilate, riportate nell'allegato tecnico, al singolo ente/gestore chiedendo di aggiornare direttamente, ovvero confermare, i dati inseriti. Tale soluzione, anche se si avvale di strumenti di comunicazione agili come la posta elettronica, non evita di dover digitare nuovamente i dati nei prospetti monitor. Consigliamo pertanto di valutare la fattibilità della realizzazione di un sistema di rilevazione on-line, adeguatamente guidato, che alimenti un database dialogante con il Sistema informativo d'ambito al fine di:

- sostenere l'analisi dei dati raccolti accostandoli a dati di contesto e di natura amministrativa (ottica di ricerca valutativa);
- enucleare delle schede informative per singolo servizio ovvero soggetto gestore pubblicabili ad esempio sul sito internet aziendale (diritto di accesso e trasparenza);
- dare sostanza ai rapporti di attività trasmessi dai gestori (accountability);
- prefigurare azioni di accompagnamento sul piano della qualità (programmazione).

In ottica di ricerca valutativa, ad esempio, i prospetti monitor potrebbero integrare indicatori interessanti come il numero degli utenti potenziali (popolazione target) da leggersi in rapporto agli indicatori di servizio.

In alternativa, disponendo di risorse adeguate, si può affidare la rilevazione diretta utilizzando gli strumenti disponibili a un incaricato interno all'Azienda o all'Ufficio di Piano, puntando a minimizzare i tempi del campo e massimizzare l'omogeneità delle informazioni raccolte.

3. Indagini di Customer satisfaction

Per quanto riguarda la soddisfazione degli utenti, è opportuno aggiornare gli standard attualmente pubblicati considerando la soddisfazione complessiva degli utenti per il servizio, ovvero per il gestore, piuttosto che sondare la soddisfazione su singole dimensioni di qualità come la competenza e la cortesia degli operatori non considerate nei questionari proposti agli utenti dai gestori (vedi allegati alle check list SAD).

La mancanza di reclami segnalata da parte di alcuni comuni porta ad ampliare lo spettro dei giudizi considerando modalità che rilevino anche la soddisfazione dell'utente intermedio/indiretto (es. l'assistente sociale del comune inviante al servizio accreditato, vedi l'esperienza realizzata sul CSIOI) e "tra" servizi ovvero considerando mediazione/inviati operati dai servizi di sportello o dalle strutture verso altri servizi (es. CAAT, CDD). I livelli di indagine possono quindi essere tre:

1. utente/familiare destinatari del servizio erogato (di interesse per il gestore e il distretto);
2. responsabile operatore comunale sul comportamento del gestore (di interesse per il comune e il distretto);
3. cittadini sulla rete a livello distrettuale (di interesse per il distretto e il comune).

Il distretto è legittimato a intraprendere indagini di customer satisfaction non replicando le iniziative periodiche dei singoli gestori, andando a sondare aspetti peculiari di particolare rilevanza per la popolazione, allargando la prospettiva anche alla cittadinanza.

Per la fase di rilevazione è consigliabile utilizzare strumenti qualitativi come i focus group - con un campione di cittadini-utenti, testimoni privilegiati, persone in lista di attesa - ovvero dei momenti di incontro pubblico, sorta di Conferenza sullo stato dei servizi. Richiamiamo inoltre l'interessante prospettiva di progettare una procedura di audit civico circoscritta ai servizi struttura come gli Asili nido o i CDD¹⁸.

Le survey sui singoli servizi, in particolare, andrebbero affidate a ricercatori indipendenti per assicurare la raccolta di dati maggiormente affidabili. L'elemento della "terzietà" andrebbe fatto presente ai singoli gestori, nel quadro dei requisiti previsti dal sistema di accreditamento, congiuntamente alla richiesta di inserire nei questionari utilizzati una parte comune suggerita dal distretto. Sull'utilità di disporre di dati confrontabili, nel tempo e nello spazio, ha infatti insistito lo stesso Gruppo di valutazione.

¹⁸ Facciamo riferimento alla pratica promossa da CittadinzAttiva in campo sanitario.

8. Allegati tecnici

I moduli e i prospetti richiamati nel rapporto sono resi disponibili in formato elettronico al fine di consentire la consultazione dei dati e dei documenti originali raccolti, l'approfondimento dei livelli di analisi e il ri-utilizzo degli strumenti utilizzati per la rilevazione.

Il compact disc, quale parte integrante del rapporto, contiene oltre al testo i seguenti file:

- lo Schema indicatori
- le Check-list in bianco
- le Check-list compilate con i relativi allegati (Carte dei Servizi dei soggetti gestori, documentazioni relative alle indagini di *customer satisfaction*)
- i Prospetti Monitor in bianco
- i Prospetti Monitor dati con gli indicatori calcolati
- le Schede con gli standard per i servizi integrativi
- i Quadranti relativi ai servizi integrativi