



Cofinanziato  
dall'Unione europea

# LA QUALITÀ CONTA

Uno sguardo ai modelli di qualità, ai bisogni e alle tendenze nell'IFP e nei servizi sociali a sostegno delle persone con disabilità.

---



Il progetto QUASAR è cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi in questa pubblicazione sono quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o del Servizio spagnolo per l'internazionalizzazione dell'istruzione (SEPIE). Né l'Unione Europea né l'Agenzia Nazionale SEPIE possono essere ritenuti responsabili.

## Contenuto

1. Introduzione.....	3
2. Gestione della qualità nei servizi per le persone con disabilità....	4
3. Panoramica delle tendenze principali e delle iniziative dell'UE in materia di qualità.....	10
4. Compendio di modelli di qualità specifici utilizzati nell'IFP e nei servizi sociali a sostegno delle persone con disabilità.....	22
5. Esigenze e aree di miglioramento identificate.....	27
6. Raccomandazioni.....	34

# 1. Introduzione

Lo **scopo principale del progetto QUASAR è quello di migliorare le conoscenze in tema di qualità sostenibile nei fornitori di servizi e IFP a favore di persone con disabilità (PWD) affinando, migliorando ed aumentando la cultura della qualità, la consapevolezza ed il comportamento del personale che fornisce servizi di IFP.**

**Questo opuscolo QUASAR è stato elaborato in collaborazione dai partner del progetto e con esperti esterni.** Si tratta di una risorsa digitale che, da un lato, serve a sensibilizzare e offrire conoscenze di base sullo stato dell'arte della gestione della qualità nei servizi per disabili, con particolare attenzione agli approcci e alle tendenze più recenti ed alle attuali raccomandazioni dell'UE e delle Nazioni Unite. D'altra parte, offre strumenti per implementare processi di garanzia della qualità, consentendo ai professionisti di valutare obiettivi, procedure, processi e politiche attualmente implementati nell'organizzazione e, se necessario, aggiornarli per migliorare il servizio fornito.

**I servizi di sostegno costituiscono un settore noto per essere la più grande fonte di occupazione nell'Unione europea.** Molti paesi dell'UE sono passati da un'economia industriale o agricola a un'economia di servizi, con milioni di persone che lavorano in questo settore. Paesi come Malta o i Paesi Bassi registrano oltre l'80% dell'occupazione solo nei servizi. Per il 2021, Eurostat ha rilevato il 73% dell'occupazione totale e anche il 73% del valore aggiunto totale nei servizi. Allo stesso modo, l'Europa è diventata un continente di utenti di servizi. **Molti dei 450 milioni di residenti nell'UE sono utenti giornalieri del servizio.** Naturalmente la qualità dei servizi è importante e costituisce un problema quando i servizi non mantengono ciò che è stato promesso, quando i treni partono in ritardo o le merci arrivano all'indirizzo sbagliato. Ogni giorno vengono richiesti milioni di servizi e noi esaminiamo la qualità per determinare se il servizio funziona per noi.

**I servizi di sostegno rivolti a gruppi vulnerabili sono influenzati dagli standard e dalle tendenze del mercato molto più ampio dei servizi in generale.** Spesso sentiamo gli operatori sanitari parlare dei propri "clienti" anche se il rapporto è diverso rispetto a quello di una banca, dove lo sportello è il primo punto di contatto con il cliente pagante. Nei servizi di sostegno alle persone vulnerabili la relazione può essere più complessa. **Può essere un triangolo tra utente del servizio, fornitore di servizi e finanziatore/legislatore.** Una relazione in cui l'utente del servizio è una persona bisognosa e che detiene dei diritti che dovrebbero essere garantiti dallo Stato. I servizi sanitari, sociali, assistenziali ed educativi appartengono ai Servizi di Interesse Pubblico che comprendono anche l'elettricità, l'acqua, i trasporti, le telecomunicazioni o la

gestione dei rifiuti. I fornitori di servizi possono essere pubblici o privati, a fini di lucro oppure no, mentre gli utenti sono effettivamente cittadini e i servizi sono necessari per il funzionamento della comunità.

Una quota considerevole dei servizi per la comunità è offerta a persone bisognose di assistenza, sostegno o cura, ad esempio alle persone con disabilità. **Il progetto QUASAR esamina più da vicino le tendenze dei servizi per le persone con disabilità, compresa l'assistenza sociale, la riabilitazione professionale, l'istruzione e la formazione professionale e l'istruzione formale.** Il progetto esplora il tema della qualità in diversi sottosectori, indaga come viene garantita la qualità e come vengono migliorati i sistemi di qualità. Inoltre: quali sono i fattori determinanti della qualità? I lavoratori dei servizi hanno voce in capitolo? Gli utenti del servizio vengono ascoltati? L'erogazione dei servizi rispetta i diritti degli utenti?

## 2. Gestione della qualità nei servizi per le persone con disabilità

La garanzia della qualità nei servizi di sostegno si riferisce ad un approccio sistematico volto a garantire che i servizi soddisfino standard di eccellenza, efficacia e valori etici. La garanzia della qualità implica processi, procedure o strategie progettati per monitorare, valutare e migliorare la qualità dei servizi forniti a individui, famiglie o intere comunità.

I quadri di garanzia della qualità promuovono la definizione di standard, linee guida o pratiche che descrivono il livello di qualità del servizio desiderato. Raccomandano una valutazione e un monitoraggio regolari dei servizi rispetto a questi standard, mediante la raccolta di dati e la conduzione di valutazioni. Analizzano gli indicatori di prestazione per misurare l'efficacia e identificare le aree in cui i servizi possono essere migliorati.

Ciò può comportare una maggiore formazione del personale, processi e protocolli migliorati o semplicemente un maggior scambio di informazioni. Perché la formazione e lo sviluppo professionale dei lavoratori dei servizi sono fondamentali per fornire servizi di alta qualità. Processi e/o protocolli ben consolidati aiutano a garantire che venga offerta un'elevata qualità a ogni utente del servizio nelle diverse aree del servizio. La ricerca costante e attiva di feedback da parte degli utenti del servizio è fondamentale per comprendere le loro aspettative, le loro preferenze e la loro "user experience".

I sistemi di garanzia della qualità investono la gestione complessiva dell'organizzazione, suggeriscono l'adozione di un efficace insieme di informazioni documentate ed impongono il rispetto di norme e leggi, incluso

il rispetto di valori etici, riservatezza e privacy. Richiedono un forte impegno in termini di leadership e la partecipazione di tutta la forza lavoro dell'organizzazione. Invitano a rivedere e adattare continuamente il modus operandi, ad accogliere le tendenze emergenti, a monitorare le mutevoli esigenze della comunità per garantire che i servizi rimangano sempre coerenti ed efficaci.

Ma partiamo dall'inizio... **cos'è la qualità?** Nel corso del progetto abbiamo approfondito la più recente letteratura e preso considerazione i principali standard in tema di qualità (EFQM, ISO 9000, New Directions ed EQUASS). Abbiamo inoltre svolto una indagine conoscitiva ed organizzato dei focus group con le parti interessate (utenti dei servizi, loro famiglie ed operatori).

La qualità, secondo la norma ISO 9000:2015, è il grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche di un oggetto soddisfa i requisiti. Il concetto di qualità può essere applicato a prodotti, servizi, processi ed esperienze. Ecco di seguito alcuni **aspetti chiave sul concetto di qualità che emergono dallo studio dei principali sistemi qualità analizzati, dall'analisi delle letteratura più recente e dal lavoro di sintesi fatto dai partner del progetto QUASAR, da documenti delle Nazioni Unite e dell'UE**

#### Prodotti

**Prestazione:** la capacità di un prodotto/servizio di soddisfare lo scopo previsto e fornire risultati affidabili.

**Durabilità:** la longevità e la resistenza all'usura nel tempo.

**Affidabilità:** costanza delle prestazioni in diverse condizioni.

#### **Servizi:** i servizi di qualità presentano tipicamente le seguenti caratteristiche:

I servizi sono disponibili, accessibili e convenienti, indipendentemente dal background, dall'ubicazione, dai mezzi o dallo status degli utenti del servizio.

I servizi sono forniti senza discriminazioni, mirano a rispondere ai bisogni e a garantire i diritti delle diverse popolazioni, promuovendo l'inclusione e l'uguaglianza.

I servizi si concentrano sull'empowerment degli individui e delle comunità fornendo supporto, orientamento e formazione che li aiutino a sviluppare competenze e resilienza.

I servizi sono progettati in vista di una pratica basata sull'evidenza e hanno dimostrato di produrre risultati positivi per le persone che servono.

I servizi sono adattabili e reattivi alle mutevoli esigenze della comunità, garantendo che gli interventi rimangano coerenti ed efficaci.

I servizi promuovono la collaborazione di diverse parti interessate, tra cui agenzie statali, organizzazioni non governative, gruppi di cittadini e imprese private.

I servizi dispongono di meccanismi per valutare l'impatto, l'efficacia e la soddisfazione degli utenti del servizio, garantendo responsabilità e miglioramento continuo.

## Diritti e qualità della vita

**Esperienza utente:** l'impressione generale e la soddisfazione che un utente ricava dall'interazione con un prodotto, servizio o marchio.

**Facilità d'uso:** la facilità con cui gli utenti possono utilizzare e navigare in un sistema o in un'interfaccia.

**Impatto emotivo:** la risposta emotiva positiva o negativa generata da un'esperienza.

**Approccio centrato sulla persona:**

- Adattare i servizi alle esigenze, alle preferenze e agli obiettivi dell'utente delle persone con disabilità.
- Promuovere una cultura del rispetto, della dignità e dell'empowerment, riconoscendo le esperienze e le sfide uniche di ogni persona.

**Sicurezza e riservatezza dei dati:**

- Implementare forti misure per la sicurezza dei dati per proteggere le informazioni sensibili degli utenti che ricevono i servizi.
- Formare il personale sull'importanza della riservatezza e della gestione etica delle informazioni degli utenti.

**Empowerment e indipendenza:** supportare gli individui/utenti con disabilità nello sviluppo di competenze, fiducia e indipendenza. Consentire loro di fare delle scelte e di avere il controllo sulla propria vita.

**Inclusione sociale:** promuovere opportunità di interazione e inclusione sociale. Creare ambienti che favoriscano il senso di appartenenza e riducano l'isolamento sociale.

## Gestione

**Leadership:** capacità di guidare e ispirare i team verso il raggiungimento degli obiettivi.

**Pianificazione strategica:** sviluppo ed esecuzione di strategie efficaci per raggiungere obiettivi a lungo termine.

**Adattabilità:** la capacità di adattarsi e innovare in risposta al cambiamento delle circostanze.

**Costo:**

- Rapporto qualità-prezzo: bilanciare la qualità con il costo per fornire un prodotto o un servizio che rappresenti un buon rapporto qualità-prezzo.
- Valore per le persone.

#### Processi:

- Efficienza: raggiungere obiettivi con risorse e sprechi minimi.
- Coerenza: garantire che i processi vengano eseguiti in modo uniforme per produrre risultati coerenti.
- Efficacia: la capacità di un processo di raggiungere i risultati attesi.

Comunicazione e informazione: fornire informazioni in modo accessibile. Garantire che le persone con disabilità abbiano accesso alle informazioni di cui hanno bisogno per prendere decisioni informate sui servizi che ricevono.

## Assicurazione

#### Valutazione complessiva:

- Condurre valutazioni approfondite per identificare le esigenze specifiche e i punti di forza degli utenti.
- Aggiornare regolarmente le valutazioni per adattarsi alle mutevoli circostanze e garantire che i servizi rimangano pertinenti.

#### Personale Qualificato:

- Garantire che il personale sia ben formato, qualificato e abbia le competenze necessarie per lavorare con le persone con disabilità nei servizi sociali e nell'istruzione.
- Fornire opportunità di sviluppo professionale continuo per mantenere il personale aggiornato sulle migliori pratiche e sulle tendenze emergenti.

#### Standard e specifiche:

- Conformità: il grado in cui un prodotto o servizio è conforme agli standard e alle specifiche stabiliti.
- Conformità normativa: rispetto di leggi, regolamenti e standard di settore.

Conformità normativa: garantire che i servizi/prodotti siano conformi alla legislazione e agli standard pertinenti sui diritti dei disabili, come la Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità. Ciò può includere requisiti in termini di accessibilità, leggi antidiscriminazione e altri regolamenti.

#### Comunicazione trasparente:

- Mantenere una comunicazione aperta e trasparente con gli utenti che ricevono i servizi e le loro famiglie/collegli.

- Fornire informazioni chiare sui servizi disponibili, sui diritti e sulle responsabilità.

**Accessibilità:** garantire che i servizi siano fisicamente, tecnologicamente e socialmente accessibili. Ciò comprende infrastrutture accessibili, siti Web, informazioni e canali di comunicazione.

**Design inclusivo:** progettare servizi tenendo presente la diversità delle disabilità. Considerare un approccio universale alla progettazione per rendere i servizi utilizzabili dalla più ampia gamma di individui.

**Patrocinio e sostegno:** difendere i diritti delle persone con disabilità e fornire supporto nella ricerca di sistemi e servizi. Consentire loro di difendersi da soli quando necessario.

## Cultura

**Formazione e sensibilizzazione del personale:** fornire formazione al personale per aumentare la consapevolezza, la conoscenza e la comprensione dei diversi ambiti della qualità. Inoltre, sensibilizzare il personale alle sfide affrontate dalle persone con disabilità e promuovere atteggiamenti positivi, rispettando i loro diritti e i loro progetti di vita.

**Collaborazione e partenariato:** promuovere la collaborazione tra le diverse parti interessate, comprese le persone con disabilità, le loro famiglie, i fornitori di servizi, il loro personale e le organizzazioni di cittadini. Lavorare insieme per abbattere le barriere e migliorare la qualità dei servizi è il modo migliore per garantire una migliore qualità.

**Miglioramento continuo:** riesaminare e valutare regolarmente l'efficacia dei servizi. Utilizzare il feedback delle persone con disabilità e di altre parti interessate per apportare miglioramenti e aggiustamenti continui.

**Flessibilità:** riconoscere e accogliere le diverse esigenze e preferenze delle persone con disabilità. Essere flessibili nella erogazione dei servizi per adattarsi alle esigenze individuali.

Come possiamo vedere, la qualità dei servizi, in particolare dei servizi di IFP per le persone con disabilità, dipende da una moltitudine di fattori, ivi inclusa la percezione di tutti i portatori di interesse e la possibilità di migliorare la qualità della vita a beneficio della collettività.

Incorporando questi principi chiave nella progettazione e nell'erogazione dei servizi, le organizzazioni possono contribuire a creare un ambiente più inclusivo e di sostegno per le persone con disabilità, migliorando in definitiva la qualità complessiva della vita della comunità.

Il raggiungimento e il mantenimento della qualità implicano miglioramenti continui, misurazioni e feedback. I sistemi di gestione della qualità, come gli standard ISO o EQUASS, sono comunemente utilizzati nel nostro contesto per stabilire e mantenere elevati standard di qualità. Inoltre, il feedback degli utenti e i sondaggi sulla soddisfazione svolgono un ruolo cruciale nel comprendere e migliorare la qualità di prodotti e servizi.

Pertanto, garantire la qualità dei servizi, dei prodotti e dell'IFP per le persone con disabilità è essenziale per promuovere il loro benessere, l'inclusione e la pari partecipazione nella società.

### 3. Panoramica delle tendenze principali e delle iniziative dell'UE in materia di qualità

#### Servizi di assistenza per garantire parità di accesso all'istruzione

Da uno studio italiano sulla situazione degli studenti universitari con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento è emerso che gli studenti tendono a scegliere l'università principalmente per un vivo interesse nel percorso di studi offerto. Nelle università le principali criticità riscontrate interessano i servizi di assistenza, la burocrazia, l'accesso ai materiali, la disponibilità di personale qualificato, il trasporto locale e l'accessibilità agli edifici. Al tempo stesso, il personale universitario è preoccupato per la mancanza di conoscenza sulla disabilità e sul quadro normativo, su come relazionarsi con gli studenti con disabilità - in particolare con studenti con problemi di salute mentale - e sull'uso di dispositivi e tecnologie assistive. Mettendo insieme le prospettive di studenti e personale accademico diventa chiaro come la qualità dei servizi può essere migliorata. Lo studio propone una serie di azioni, una sorta di piano aziendale, definendo esigenze, obiettivi, risorse e responsabilità, attività di monitoraggio, analisi e condivisione.

Un gruppo di esperti di un Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità raccomanda che il percorso scolastico possa migliorare le competenze, la didattica e la formazione sul posto di lavoro del personale per promuovere la qualità dell'inclusione scolastica e dell'istruzione degli alunni con disabilità. Rendere le strutture e gli edifici scolastici accessibili e adattabili all'accoglienza dei giovani con disabilità. Si dovrebbe prestare maggiore attenzione agli alunni a rischio di esclusione e di abbandono scolastico attraverso l'apprendimento continuo a scuola, a casa o in ospedale, coinvolgendo la famiglia e sfruttando al meglio le risorse disponibili per sviluppare un piano personale di apprendimento permanente per il giovane con disabilità. Inoltre, gli esperti raccomandano di stabilire indicatori per misurare i livelli di inclusione, i risultati dei programmi scolastici, la formazione del personale scolastico e il coinvolgimento degli alunni e delle loro famiglie in questi piani di apprendimento. L'obiettivo dovrebbe essere quello di misurare i miglioramenti al fine di garantire agli alunni un migliore accesso all'istruzione scolastica, garantendo così un accesso equo all'istruzione e alla formazione continua. La disabilità non dovrebbe impedire ai giovani di acquisire competenze e qualifiche per la vita.

#### Settore in transizione

Un gruppo di lavoro europeo composto da esperti dei servizi sociali pubblici evidenzia la stretta connessione tra garanzia della qualità e sviluppo generale dei servizi sociali. I servizi sociali in quanto tali stanno cambiando, con la pianificazione dei servizi che diventa più individuale e centrata sulla persona. Il processo decisionale non è più lasciato a un unico stakeholder ma riunisce l'utente del servizio, il fornitore del servizio e il finanziatore/legislatore del servizio. L'introduzione dei budget personali sta cambiando il modo in cui i servizi vengono organizzati ed erogati. Diversi tipi di servizi si stanno spostando dall'assistenza istituzionale ai servizi basati sulla comunità, il che richiede anche un cambiamento nella regolamentazione e nel monitoraggio dei servizi e dei fornitori di servizi. Anche in questo caso gli esperti osservano un cambiamento di mentalità, con le parti interessate che passano dal mero monitoraggio alla valutazione e al miglioramento continui dei servizi.

Il gruppo di lavoro sostiene una revisione dell'attuale quadro di qualità dell'UE sui servizi sociali e chiede un quadro europeo sulla garanzia della qualità nei servizi sociali. Dovrebbe riflettere l'attuale comprensione dei servizi sociali e della garanzia della qualità nel settore. Una serie di principi chiave sarà fondamentale a definire il servizio: basato sui diritti umani, sicuro, orientato ai risultati, centrato sulla persona e sul rispetto, improntato al partenariato, alla fiducia, alla possibilità di scelta, alla responsabilizzazione, di facile accesso, incentrato sulla comunità ospitante, trasparente, integrato e completo, responsabile, adeguatamente finanziato. Tali principi non sono nuovi ma tratti da standard nazionali ed europei esistenti, consentendo quindi ad attori e legislatori di beneficiare dell'esperienza diretta di altre regioni europee. Con questi principi chiave il gruppo di lavoro fornisce un'istantanea di quale sia l'attuale fotografia dei servizi sociali considerati "buoni". È probabile che il settore continuerà ad evolversi e i servizi miglioreranno ulteriormente. Anche perché il miglioramento continuo è una caratteristica intrinseca della garanzia della qualità. Questi principi chiave saranno ancora validi tra 15 anni? È possibile creare un quadro normativo sulla garanzia della qualità a prova di futuro?

## Ispezione e autovalutazione

Le autorità governative tendono ad avere un ruolo centrale nell'organizzazione e nell'evoluzione dei servizi sociali. Come per altri ambiti del macro-settore dei servizi, i cittadini si rivolgono allo Stato per stabilire le norme e i regolamenti che regolano la fornitura dei servizi. Sono disponibili diversi strumenti, ad esempio disposizioni di legge che obbligano i fornitori di servizi e i professionisti dei servizi a registrarsi presso l'autorità governativa, o norme sugli appalti che stabiliscono uno specifico standard di qualità per la fornitura di servizi di assistenza, o norme per il finanziamento dei servizi che prevedono il raggiungimento di determinati obiettivi.

Le autorità nazionali istituiscono inoltre sistemi di monitoraggio e controllo per supervisionare le attività dei fornitori di servizi. In Scozia, l'ispettorato regionale si assicura che ciascuno degli 11.000 servizi di assistenza nella regione venga visitato e che i servizi ad alto rischio vengono ispezionati più spesso. Lo scopo delle ispezioni è determinare se i servizi sono sufficientemente buoni per soddisfare gli standard stabiliti e pubblicamente condivisi. Se l'agenzia di ispezione conclude che un servizio viene fornito al di sotto degli standard, al fornitore possono essere raccomandati miglioramenti, azioni correttive o, come estrema ratio, essere chiuso.

Questa particolare autorità statale offre ulteriori offerte per promuovere la qualità dell'assistenza, compreso il supporto agli utenti del servizio per trovare un'assistenza adeguata, un servizio di gestione reclami per le persone non soddisfatte, un meccanismo di denuncia per gli operatori sanitari e gli studenti per eventuali segnalazioni ed un sistema di sostegno e protezione per i minori. Inoltre, l'ispettorato dell'assistenza aiuta i fornitori di servizi a migliorare la loro assistenza, fornendo consulenza, orientamento e condividendo buone pratiche.

Un esempio è una linea guida sull'autovalutazione per il miglioramento, che aiuta il personale a stabilire un processo di autovalutazione nell'organizzazione. Si ritiene che l'autovalutazione abbia un ruolo centrale nel migliorare la qualità dell'assistenza. Consente ai fornitori di servizi di esaminare ciò che stanno facendo e identificare le aree di miglioramento. Permette di prendere decisioni informate e, in definitiva, di migliorare la qualità della vita degli utenti del servizio. La guida spiega la natura e lo scopo dell'autovalutazione, come utilizzarla, come chiedersi "Come stiamo andando?", "Come facciamo a saperlo?" e "Cosa faremo dopo?", come svolgere l'autovalutazione e un intero capitolo su come coinvolgere le persone che sperimentano l'assistenza e i loro accompagnatori.

## Sviluppare un nuovo quadro per misurare la qualità della vita

Le organizzazioni nel settore della disabilità sono desiderose di esplorare e utilizzare metodi per determinare come i servizi possano migliorare la qualità della vita dei loro utenti. Il concetto di qualità della vita non è esclusivo del settore della disabilità. Diverse organizzazioni ed enti fanno riferimento alla Qualità della Vita per i loro scopi, ad esempio l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) definisce la Qualità della Vita come "la percezione di un individuo della propria posizione nella vita nel contesto della cultura e dei sistemi di valori in cui vive e in relazione ai loro obiettivi, aspettative, standard e preoccupazioni". Eurostat raccoglie dati sulla qualità della vita da tutti gli Stati membri dell'UE lungo nove cosiddette dimensioni: esperienza complessiva della vita, condizioni materiali di vita, produttività o attività principale, istruzione, salute, tempo libero e interazioni sociali, sicurezza economica e fisica, governance e servizi di base. diritti, ambiente naturale e di

vita. Ciascuna dimensione contiene diversi indicatori che riflettono fattori oggettivi e valutazioni soggettive. Ciò che hanno in comune sono i frequenti riferimenti alla salute e al benessere delle persone.

Le organizzazioni fornitrici di servizi che lavorano con persone con disabilità amano associare la qualità della vita all'impatto dei loro servizi sulla situazione di vita e sul benessere delle persone che servono. Un gruppo di esperti europei ha recentemente presentato i risultati dell'esame di diversi quadri e strumenti progettati per misurare la qualità della vita e ha concluso con un ampio catalogo di indicatori: i risultati del servizio a livello individuale, i risultati del personale e della famiglia, le pratiche di assistenza, i processi e le strutture. I risultati a livello individuale sono raggruppati in ambiti di qualità della vita, ad esempio autodeterminazione/autonomia o benessere materiale, e i loro indicatori sono raggruppati come auto-riportati ("cosa vorremmo che gli utenti del servizio dicessero del servizio ") e obiettivo ("cosa vorremmo che i fornitori dei servizi vedessero e sentissero").

Ulteriori elementi si riferiscono ai risultati del personale e ai risultati della famiglia. Il secondo blocco di indicatori riguarda le pratiche di assistenza ("cosa vedremmo o cosa ci direbbero le persone riguardo al supporto che ricevono ed al personale."). Qui gli indicatori sono raggruppati in (1) Atteggiamenti ed etica (2) Metodi di lavoro e competenze tecniche (3) Ambiente e pianificazione. Un terzo blocco raccoglie indicatori riguardanti Processi e Strutture ("Garantire che il personale abbia le competenze e la motivazione per implementare queste pratiche e garantire che i risultati in termini di qualità della vita per le persone supportate siano realizzati"), suddivisi in Livello di servizio/team di personale e Livello organizzativo.

Il lavoro del gruppo di esperti illustra come il concetto di Qualità della vita possa essere estremamente interessante e informativo, tentando anche di estendersi in lungo e in largo e cercando di fare riferimento a "tutto". Gli indicatori coprono un'ampia varietà di ambiti, il che significa che gli utenti dei servizi, i familiari e i fornitori dei servizi possono presentare molti dettagli in risposta alle domande poste durante le interviste e i sondaggi. Ciò che potrebbe essere difficile in questo processo, però, è scoprire cosa o chi ha migliorato la qualità della vita di un utente del servizio. Era davvero il servizio fornito? Potrebbero esserci altri fattori esterni ai locali del servizio sociale che hanno contribuito?

## Certificazione o capitolati d'appalto

Tra gli studi esaminati per il progetto QUASAR, diversi descrivono in dettaglio una pluralità di approcci per garantire la qualità dei servizi. Un certificato di qualità è solo una delle tante opzioni tra cui i fornitori di servizi e le autorità di regolamentazione dei servizi possono scegliere. La ISO 9001 sembra essere una scelta diffusa, perché le organizzazioni

hanno già familiarità con gli altri standard ISO in tema di salute e sicurezza, sicurezza IT o gestione ambientale. EFQM, la European Foundation for Quality Management, descrive la sua missione come supportare le organizzazioni "nella gestione del cambiamento e nel miglioramento delle prestazioni". EQUASS (European Quality in Social Services) è un quadro che stabilisce standard e linee guida per certificare la qualità dei servizi sociali. Mira a supportare le organizzazioni nella fornitura di servizi sociali inclusivi e di alta qualità e nella promozione del miglioramento continuo all'interno del settore. Tutti e tre sono utilizzati da un buon numero di organizzazioni del settore, ma non particolarmente conosciuti al di fuori.

Ciò potrebbe avere a che fare con il fatto che i fornitori di servizi si trovano costantemente sotto pressione per conformarsi alle normative sulla qualità del servizio imposte dal governo o dall'autorità regionale. Se l'organizzazione è obbligata a soddisfare determinati requisiti e se il mancato rispetto può determinare la perdita della autorizzazione o con la chiusura dell'organizzazione, è comprensibile che gli standard cosiddetti volontari perdano di interesse.

Le autorità statali potrebbero voler misurare la qualità in modo diverso rispetto agli organismi di certificazione internazionali, persino diversi da regione a regione. A seconda della regione e del settore, gli indicatori di qualità dei servizi possono differire notevolmente. È importante comprendere le aspettative a livello locale, regionale e nazionale e fornire sistemi che possano essere correlati o integrati. La certificazione portoghese "Social Responses" si basa su ISO 9001 ed EFQM, la tedesca PQ-Sys di Der Paritätische Gesamtverband può essere utilizzata con o senza ISO 9001 ed EFQM.

In alcuni luoghi, le autorità di regolamentazione dei servizi sviluppano quadri di qualità senza associarli ad un certificato. Formulano invece dei requisiti di qualità in modo molto dettagliato all'interno dei capitolati degli appalti pubblici. In questo caso viene dato un peso anche al sistema di qualità interno che l'organizzazione dovrà mettere in atto per aggiudicarsi l'appalto. Tale approccio consente di adattare i requisiti in tema di qualità alla criticità di ogni singolo servizio da appaltare, ad esempio requisiti più leggeri per servizi su piccola scala o di breve durata.

## Normativa, accreditamento, certificazione: vari sistemi per migliorare la qualità su larga scala

I fornitori di servizi in tutta Europa confermano che i loro colleghi nel loro settore tendono a non ottenere certificati di qualità a meno che non siano obbligati. In alcuni paesi EFQM o EQUASS hanno acquisito maggiore importanza dopo che le autorità statali hanno introdotto i certificati come obbligatori per le licenze o i contratti dei fornitori di servizi. Sono meno conosciuti nei paesi che non includono gli organismi di

certificazione europei nell'elenco dei certificati di parte terza riconosciuti. Alcune autorità statali sviluppano propri sistemi di licenza o certificazione, strettamente allineati ai requisiti settoriali e alle condizioni locali. Le licenze obbligatorie possono essere introdotte anche da associazioni di categoria interessate a salvaguardare gli standard di qualità dei servizi forniti da tutti i loro membri, con l'obiettivo, analogamente alle corporazioni degli artigiani o dei commercianti, di garantire la qualità per l'intero settore. I sistemi di garanzia della qualità di altre parti del mondo trovano occasionalmente la loro strada anche nei mercati europei, soprattutto in paesi con stretti legami politici, culturali e linguistici, come ad esempio l'accREDITAMENTO CARF nei servizi sanitari e umani in Irlanda.

In tutta Europa vengono utilizzati numerosi sistemi per concedere licenze, accreditare o certificare la fornitura di servizi di assistenza. Nei vari settori, la varietà e la diversità dei sistemi di qualità continua. Le organizzazioni con attività in diversi settori, ad esempio servizi per disabili, assistenza agli anziani e all'infanzia, potrebbero dover ottenere diversi certificati e ulteriori licenze per l'IFP e la riabilitazione professionale. In tal modo, licenze e registrazione sembrano catalizzare l'uso dei fondi pubblici, quando la questione più urgente per i legislatori dovrebbe essere quella di proteggere gli utenti del servizio dalla mancanza di cure, dall'abuso o dal maltrattamento. Un altro motivo importante può essere il riconoscimento dei risultati dell'apprendimento nell'istruzione e nella formazione; le certificazioni per gli enti di formazione garantiscono che i diplomi abbiano valore e siano riconosciuti per accedere ad ulteriori percorsi.

Oltre alla licenza o all'accREDITAMENTO obbligatori, i fornitori di servizi adottano la certificazione di qualità su base volontaria. Si dice che i processi di certificazione possano fare di più che riconoscere la qualità, possono aiutare a portare cambiamenti positivi, contribuire a migliorare la situazione di vita dei clienti, le condizioni di lavoro del personale, l'efficienza e le prestazioni dell'organizzazione. Questi sistemi di certificazione sono scelti per la loro reputazione e perché riconosciuti dal mercato ed alcune organizzazioni sono disposte a sostenerne il costo.

La reputazione può anche dare effetti opposti; viene segnalato un caso in cui un'organizzazione ha smesso di collaborare con un ente di certificazione dopo esperienze di audit negative, ha inoltre confrontato il valore aggiunto con un altro sistema e ha notato che quest'ultimo era più conosciuto e riconosciuto sul mercato nazionale. Un'altra organizzazione ha ottenuto una certificazione, ha visto la qualità del proprio servizio già sufficientemente documentata e non ha tratto alcun vantaggio da una certificazione aggiuntiva, meno diffusa.

Non si dovrebbe confondere questa esitazione con una mancanza di ricerca nella qualità del servizio. Si tratta di considerazioni sul rapporto costi-benefici, forse anche di precedenti esperienze con licenze e certificati. Gli studi osservano una tendenza generale verso una maggiore regolamentazione dei servizi di assistenza, una maggiore domanda di controllo e gestione della qualità, insieme ad un aumento degli oneri

amministrativi e alla diminuzione dei finanziamenti pubblici. La regolamentazione e il finanziamento dei settori possono anche essere riorganizzati ogni pochi anni, con regole e condizioni che potrebbero cambiare ogni volta e la qualità dovrebbe in qualche modo migliorare continuamente.

## Migliorare norme e regolamenti per migliorare la qualità dei servizi

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) ha recentemente intrapreso uno studio in collaborazione con il Ministero per i Diritti Sociali e l'Agenda 2030 di un paese europeo, con il compito di esaminare la fornitura di servizi sociali a livello nazionale, identificare le aree problematiche e formulare raccomandazioni per migliorare il sistema nazionale di erogazione dei servizi sociali. Sono state individuate quattro aree: quadro giuridico, accesso ai servizi, finanziamenti e governance.

Gli esperti hanno concluso con quattro serie di raccomandazioni al governo, e sotto ciascuna serie hanno elencato aspetti sorprendentemente fondamentali come l'introduzione di standard minimi sulla fornitura di servizi sociali in ogni regione del paese e il trasferimento dei diritti per le persone che si spostano tra le regioni. Altre raccomandazioni si riferivano al chiarimento dell'ambito e della definizione di ciò che è incluso nei servizi sociali, al modo in cui vengono offerti i finanziamenti pubblici per finanziarne l'erogazione e al modo in cui dovrebbero essere colmate le lacune nella protezione sociale. Sono stati affrontati anche temi relativi alla formazione del personale, all'integrazione dei servizi e alla responsabilità dei fornitori di servizi. La serie finale di raccomandazioni propone miglioramenti per il monitoraggio e la valutazione, l'uso di dati e prove, nonché la trasparenza dei risultati delle valutazioni.

Questo esempio dalla Spagna mostra che i diversi attori coinvolti nell'organizzazione dei servizi sociali hanno ruoli importanti per garantire una migliore qualità dei servizi, compresi il legislatore e il finanziatore. In questo caso, le raccomandazioni propongono di incorporare elementi chiave di garanzia della qualità nelle regole per la fornitura dei servizi, allineandosi in questo modo e sostenendo così gli sforzi dei fornitori di servizi per migliorare la loro offerta agli utenti dei servizi.

## Le competenze provenienti dall'estero contribuiscono allo sviluppo dei sistemi nazionali di IFP

L'analisi di un sistema di servizi può essere più informativa con l'aiuto di competenze e consulenze esterne. Gli osservatori esterni portano con sé

uno sguardo nuovo e la conoscenza di cose fatte in modo diverso in altri luoghi. La Commissione europea ha recentemente condotto un'analisi sulle pratiche di istruzione e formazione professionale duale (IFP) in quattro paesi europei allo scopo di sostenere gli sforzi di un quinto paese per migliorare la qualità del proprio sistema educativo nazionale. Si è notato che la formazione professionale duale è sempre più richiesta in questo paese, ma non gode di livelli di riconoscimento soddisfacenti.

Gli analisti europei sono stati incaricati di formulare raccomandazioni su come sviluppare il quadro nazionale di IFP duale. I loro risultati hanno portato a 19 raccomandazioni che illustrano come il miglioramento della qualità di un sistema di servizi può essere una questione di modifica di dettagli che sono stati ritenuti più efficaci altrove. In questo caso, sono stati individuati deficit, tra gli altri, per i contratti di formazione professionale, per l'accreditamento e la formazione di tutor e formatori interni, per la valutazione formale dei risultati dell'apprendimento, o per il monitoraggio della partecipazione, del conseguimento del diploma, degli abbandoni, e delle performance delle imprese di formazione.

Uno dei motivi per cui le 19 raccomandazioni promettono cambiamenti positivi è che i paesi europei collaborano strettamente nel campo dell'istruzione e della formazione, condividono sfide simili e cercano soluzioni attraverso la cooperazione. Per il settore dell'IFP, l'UE ha istituito l'EQAVET, il quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale. La concezione della qualità è quindi simile e le buone pratiche in un paese sono naturalmente interessanti perché replicabili altrove.

## Puntare a standard elevati in tutti i settori e sistemi

È noto che le aree di servizio coperte dal progetto QUASAR appaiono diverse nei diversi paesi europei. Le tradizioni e le condizioni nazionali per il welfare, l'istruzione e la formazione portano a diversi contesti nazionali di servizi sociali, settore assistenziale, istruzione e formazione professionale e riabilitazione professionale. In alcuni paesi l'IFP e i servizi sociali sono "due mondi diversi" e trovano connessione solo attraverso gli utenti dei servizi quando accedono ai servizi di entrambi i settori. In altri paesi, il settore sociale, quello dell'istruzione e quello della disabilità collaborano strettamente e ottengono buoni risultati nella fornitura di servizi di assistenza integrati.

In tutti i settori e in molti paesi europei, i fornitori di servizi si sentono spinti dalle autorità di regolamentazione, dagli utenti dei servizi e dalla situazione economica generale, a sviluppare servizi con risorse limitate, cercando al contempo di tenere il passo con le crescenti richieste da parte degli utenti di servizi più ampi e migliori. Sembra essere una lotta costante trovare un equilibrio tra costo, conformità alle regole e qualità agli occhi dell'utente del servizio.

Gli organismi di certificazione internazionali, le società di consulenza, le associazioni di parti interessate e i gruppi di esperti tendono a sviluppare il desiderio di "armonizzare" i servizi. Dal loro punto di vista, non sembra giusto che le persone bisognose di assistenza abbiano gli stessi diritti all'assistenza e al sostegno ovunque, ma godano di livelli di accesso e di qualità dei servizi molto diversi. Gli analisti tendono a preoccuparsi particolarmente delle lacune, dei fallimenti e delle insufficienze dei sistemi di servizi e potrebbero concludere con la raccomandazione di introdurre standard minimi. Il presupposto è che conducano a un sistema di servizi più equo e giusto per tutte le persone bisognose di assistenza. Ma gli standard minimi promuovono davvero servizi "buoni"? Oppure facilitano una "corsa al ribasso" che porta a servizi inadeguati per tutti?

## Gli utenti del servizio desiderano un servizio di eccellenza

Gli studi sui sistemi di garanzia della qualità in tutti i settori ed in vari paesi forniscono un quadro ampio dei modi per raggiungere la qualità. In un paese il legislatore preferisce i propri certificati di qualità rispetto alle varianti europee, in un altro paese si punta sulla notorietà e sul prestigio presso di organismi di certificazione internazionali. In alcuni luoghi, i servizi di assistenza in un settore sembrano sovra-regolamentati e sotto-regolamentati in un altro. Esiste anche una notevole varietà nella comprensione degli indicatori di qualità. Ci sono stakeholder che prestano attenzione al rispetto di protocolli e processi, alcuni preferiscono risultati quantificabili, ad esempio il numero di persone supportate nel reinserimento al lavoro, altri sono più interessati alle valutazioni degli utenti del servizio, a come valutano il servizio di assistenza.

Gli utenti del servizio potrebbero essere gli unici a notare lacune, fallimenti e differenze, come diversi livelli di disponibilità e qualità dei servizi quando si cambia casa tra comunità le cui autorità non collaborano ma regolano in modo isolato. Gli utenti dei servizi, sicuramente molte persone con disabilità, tendono a richiedere cure e supporto da diversi settori di servizi, e le normative promuovono la qualità del servizio in un settore mentre un altro sembra abbandonato a causa di scarso controllo e poca regolamentazione. E anche se sono in vigore la certificazione obbligatoria per i servizi sanitari, un accreditamento rigoroso per i servizi sociali e standard elevati per i fornitori di IFP, non si possono garantire servizi "buoni" a tutti i livelli. Che effetto ha sui diritti delle persone e sulla qualità generale della vita quando in alcune aree l'assistenza è buona e in altre no? Gli utenti del servizio sono gli unici che possono rispondere alla domanda.

Sembra che si stia verificando un vero e proprio cambio di paradigma tra sistemi, strumenti e metodi, con il coinvolgimento degli utenti del servizio nel monitoraggio e nella valutazione della qualità. Parallelamente agli ispettori che visitano le sedi e/o agli auditor esterni che

riferiscono sull'efficienza o sulle prestazioni del servizio, gli utenti del servizio sono invitati a contribuire attraverso sondaggi e interviste e/o a impegnarsi attivamente sostenendo, segnalando e lamentandosi dei servizi che ricevono. Gli utenti dei servizi tendono ad aumentare la pressione sia sui legislatori dei servizi che sui fornitori di servizi. Un buon indicatore dell'influenza degli utenti dei servizi può essere quando il quadro di riferimento si allontana dalla definizione di standard minimi, ricercando invece la migliore qualità possibile, in altre parole l'eccellenza nei servizi.

Un esempio può essere trovato nelle iniziative proposte per la Strategia dell'UE per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030, che includono, per lo sviluppo della vita indipendente e il rafforzamento dei servizi basati sulla comunità, "un quadro specifico per i servizi sociali di eccellenza per le persone con disabilità, migliorare l'erogazione dei servizi per le persone con disabilità e aumentare l'attrattiva dei posti di lavoro in questo settore, anche attraverso il miglioramento delle competenze e la riqualificazione dei fornitori di servizi".

## Le azioni dell'UE richiamano l'attenzione sulla qualità e sui diritti

A livello europeo esistono numerose politiche, programmi e strumenti per il settore dei servizi, che affrontano una gamma molto diversificata di tradizioni e sistemi nazionali diversi per l'istruzione e la formazione, la sanità e l'assistenza, il welfare e il sostegno, nonché diverse condizioni per la spesa pubblica. Tuttavia, si trovano molte somiglianze per quanto riguarda i gruppi di persone nella comunità che necessitano di assistenza e servizi, e si osserva una tendenza generale ad allontanarsi dagli approcci basati sugli aiuti ("per i bisognosi") verso sistemi di assistenza globali e integrati orientati ai diritti delle persone. Ciò include il loro diritto di scegliere e co-progettare i servizi organizzati per loro. Con questo cambiamento si arriva ad una migliore comprensione e si smette di considerare le persone bisognose di sostegno come un "onere" per la società, ma piuttosto ad apprezzare le opportunità che offrono per la crescita economica e sociale. Sostenere la loro istruzione, formazione, qualità della vita, interazione sociale e partecipazione può risultare vantaggioso per la società tutta. Ciò, tuttavia, potrebbe richiedere un impegno a lungo termine e investimenti significativi nelle persone.

In questo senso, ci sono state una serie di iniziative dell'UE per promuovere norme, regolamenti e finanziamenti nel settore dei servizi, in particolare nel settore sociale, nel settore della disabilità e nell'IFP. Una pietra miliare per il settore sociale è stato il Quadro volontario europeo di qualità per i servizi sociali, presentato dal Comitato per la Protezione Sociale nel 2010, che delineava ambito e obiettivi per i servizi sociali, principi di qualità per la fornitura di servizi sociali, per il rapporto tra utenti e fornitori di servizi e per le relazioni tra fornitori di servizi, autorità pubbliche, parti sociali e altre parti interessate, nonché i principi di qualità per il capitale umano e fisico. Il Comitato

per la Protezione Sociale comprendeva anche una descrizione degli elementi per una metodologia volta a sviluppare strumenti di qualità. Messo in ombra dalla crisi economica e finanziaria scoppiata poco dopo, con conseguenze devastanti dovute alle politiche di austerità sui mercati del lavoro, sui sistemi di protezione sociale e sull'assistenza sanitaria e sociale in tutta Europa, il pacchetto di investimenti sociali del 2013 ha rivolto l'attenzione al finanziamento dei servizi sociali con enfasi su politiche sociali più efficienti ed efficaci da parte degli Stati membri dell'UE in risposta alla crescente pressione sui sistemi di protezione sociale, ai tagli alla spesa pubblica e all'impatto del cambiamento demografico in Europa. Con ciò, la Commissione Europea ha fatto spesso riferimento a servizi sociali di qualità e ha esortato gli Stati membri dell'UE a "mettere in atto quadri giuridici che garantiscano l'accesso a servizi sociali efficienti, di alta qualità e a prezzi accessibili".

Quattro anni dopo, il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (EPSR) ha fornito un nuovo quadro, sebbene non giuridicamente vincolante, che consente ai governi nazionali di continuare gli sforzi volti a migliorare le politiche sociali e i sistemi di protezione sociale. 20 principi sono raccolti nei tre capitoli, Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, Condizioni di lavoro eque, Protezione sociale e inclusione, aprono la strada alla tutela dei diritti e al miglioramento della vita delle persone che vivono nell'Unione Europea. L'EPR all'epoca raccomandava di utilizzare l'EPSR per promuovere un migliore accesso all'istruzione e alla formazione professionale (IFP) per le persone con disabilità, per combattere la discriminazione, gli stereotipi e i pregiudizi e per promuovere mercati del lavoro inclusivi attraverso programmi occupazionali efficaci. Per quanto riguarda l'assistenza, l'EPR ha suggerito di condividere le buone pratiche nell'assistenza basata sulla comunità, il sostegno all'assistenza informale e formale e la formazione del personale per supportare le persone con diverse disabilità.

Da allora, i 27 paesi dell'UE hanno dovuto affrontare nuove sfide senza precedenti, inclusa l'urgente necessità di affrontare il cambiamento climatico e riprendersi dalla pandemia di Covid-19. Entrambi hanno un impatto diretto e significativo sulla vita e sul benessere di milioni di residenti nell'UE, molti dei quali sono a rischio di povertà, esclusione, discriminazione ed emarginazione. Il recente piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali riprende questi sviluppi e presenta un catalogo completo di proposte di azioni per migliorare la situazione economica e sociale in Europa, promuovendo una "forte Europa sociale". Gli obiettivi principali formulati per questo piano d'azione nei settori dell'occupazione, delle competenze e della protezione sociale sono:

- Almeno il 78% della popolazione di età compresa tra 20 e 64 anni dovrebbe avere un lavoro entro il 2030;
- Almeno il 60% di tutti gli adulti dovrebbe partecipare alla formazione ogni anno;
- Il numero di persone a rischio di povertà o di esclusione sociale dovrebbe essere ridotto di almeno 15 milioni entro il 2030.

Una delle azioni della Commissione Europea annunciate in questo piano è "L'Unione dell'Uguaglianza: Strategia per i Diritti delle Persone con Disabilità". Fornire una panoramica sulle ambizioni dell'UE fino al 2030 in materia di protezione dei diritti delle persone con disabilità. Ciò include la garanzia dei diritti dei cittadini quali la libertà di movimento e la scelta della residenza nell'UE, la qualità della vita e una vita indipendente, nonché la parità di accesso ai servizi e al sostegno. Due iniziative pilota meritano particolare attenzione: (a) orientamenti che raccomandano miglioramenti sulla vita indipendente e sull'inclusione nella comunità (b) quadro per i servizi sociali di eccellenza per le persone con disabilità.

Contrariamente ad altre iniziative che riguardano il settore sociale in generale, queste iniziative pilota mirano specificamente al settore della disabilità e riprendono aspetti chiave dei servizi e del sostegno alle persone con disabilità, inclusa la qualità dei servizi che qui è considerata, come accennato in precedenza, strettamente associati al personale specializzato operante nel settore. L'altra iniziativa riguarda la vita indipendente nella comunità, che dovrebbe essere determinante per promuovere le buone pratiche nella deistituzionalizzazione e nell'edilizia sociale che includa la disabilità.

## 4. Compendio di modelli di qualità specifici utilizzati nell'IFP e nei servizi sociali a sostegno delle persone con disabilità

**Questo compendio è una sintesi dei quattro modelli per la qualità selezionati per il progetto.**

Nel contesto più ampio del progetto QUASAR, i principali standard per la qualità sono stati confrontati tra loro.

Questo compendio è una sintesi dei quattro modelli/strumenti per la qualità selezionati per il progetto: EFQM, EQUASS, NEW DIRECTIONS e ISO 9001.

### EFQM Model

Il modello EFQM è uno dei framework di gestione più noti e utilizzati al mondo che aiuta le organizzazioni ad affrontare la trasformazione da una prospettiva gestionale, per raggiungere il successo e migliorare significativamente le proprie prestazioni.

Si tratta quindi di uno strumento rilevante per la gestione di un'organizzazione che desidera un futuro sostenibile a lungo termine. La sua struttura si basa sulla seguente semplice logica:



Direzione

Criterio 1: Scopo, Visione e Strategia

Criterio 2: Cultura e Leadership Organizzativa

Attuazione

Criterio 3: Coinvolgere gli Stakeholder

Criterio 4: Creare Valore Sostenibile

Criterio 5: Guidare le performance e la trasformazione

Risultati

Criterio 6: Percezioni degli Stakeholder

Criterio 7: Performance Strategiche e Operative

Aiuta a migliorare le prestazioni di tutti i tipi di organizzazioni, sia pubbliche che private, dalle scuole e dalle università agli ospedali e alle fondazioni. I dati internazionali sul modello EFQM mostrano che questo riconoscimento è presente in più di 45 paesi in tutto il mondo.

Attualmente, l'EFQM utilizza i principi guida e i sette criteri sopra menzionati per concentrarsi su un tema specifico, come gli SDG, l'Innovazione, l'Economia Circolare o un settore specifico, ad esempio l'Istruzione.

## EQUASS

EQUASS è un'iniziativa della Piattaforma Europea per la Riabilitazione (EPR), un'associazione belga senza scopo di lucro. La missione di EQUASS è quella di migliorare il settore sociale coinvolgendo i fornitori di servizi sociali nel miglioramento, nell'apprendimento e nello sviluppo continui. EQUASS e la sua rete vogliono garantire agli utenti del servizio un'elevata qualità dei servizi in tutta Europa.

EQUASS promuove:

- miglioramento continuo della qualità, apprendimento e sviluppo su questioni relative alla qualità nella fornitura di servizi sociali;
- il posto degli utenti dei servizi e dei loro servizi sociali nella società;
- l'importanza di un approccio di qualità nella fornitura di servizi sociali, l'impatto positivo di buoni servizi e il costo sociale dannoso di servizi gestiti in modo inadeguato.

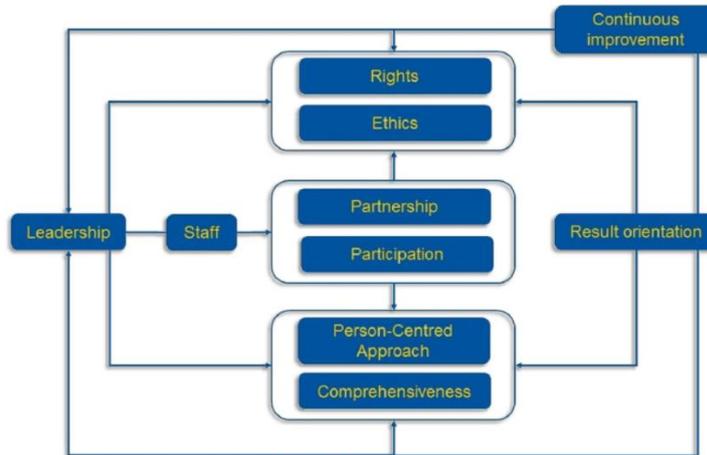
Allo stesso tempo, EQUASS offre corsi di formazione per revisori e consulenti e organizza seminari per fornitori di servizi.

EQUASS offre due programmi di riconoscimento completi, dalla garanzia della qualità all'eccellenza nei servizi sociali. Questi programmi consentono ai fornitori di servizi sociali di impegnarsi in un processo di valutazione esterno indipendente attraverso il quale garantiscono la qualità dei loro servizi agli utenti del servizio e ad altre parti interessate.

Tutti i programmi di riconoscimento EQUASS si basano su un quadro di qualità (un insieme di principi di qualità), criteri di qualità e indicatori di prestazione personalizzati per il settore sociale. Un comitato internazionale di premiazione supervisiona il processo di certificazione.

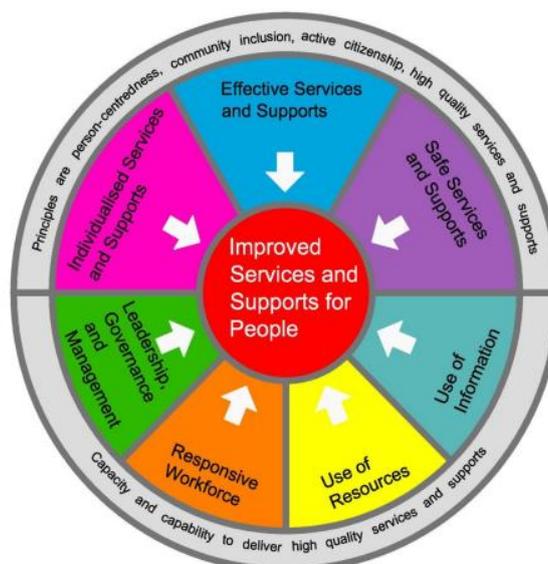
I 10 principi EQUASS sono i seguenti:

1. Leadership
2. Personale
3. Diritti
4. Etica
5. Partnership
6. Partecipazione
7. Approccio centrato sulla persona
8. Completezza
9. Orientamento ai risultati
10. Miglioramento continuo



## NEW DIRECTIONS

New Directions è uno standard sviluppato dall'Irish Health Service Executive per garantire che i servizi forniscano la massima qualità a ogni persona, in base alle sue esigenze specifiche. New Directions identifica dodici pilastri che costituiscono la base per la fornitura di servizi sociali di qualità basati sulla comunità.



Gli standard raccomandano che i "servizi diurni" garantiscano la pratica di supporti individualizzati focalizzati sui risultati per consentire agli adulti che utilizzano i servizi di vivere la vita che hanno scelto in conformità con i propri desideri, bisogni e aspirazioni.

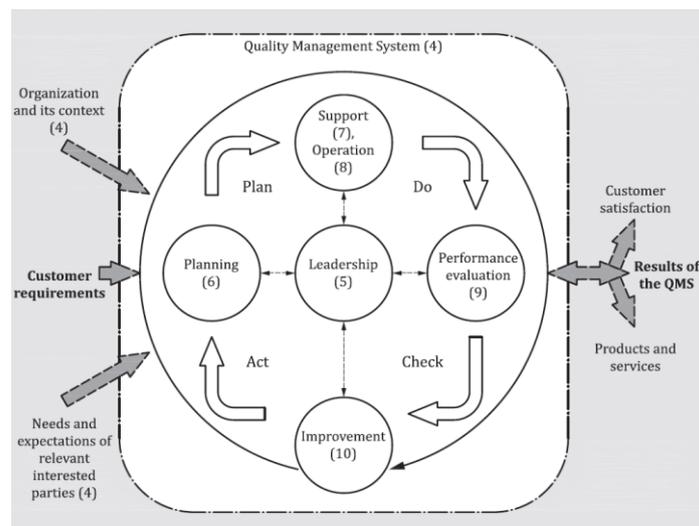
Tutti i servizi giornalieri per adulti finanziati dallo stato per persone di età pari o superiore a 18 anni, con disabilità intellettive, autismo o persone con disabilità fisiche complesse devono soddisfare gli standard. L'obiettivo dello standard è consentire alla persona di fare scelte e progetti e di essere un membro attivo e indipendente della propria comunità.

Lo standard New Directions richiede ai fornitori di servizi e alle principali parti interessate di coinvolgere le persone con disabilità nella progettazione, fornitura, monitoraggio e valutazione dei servizi e dei supporti forniti. Gli Standard mirano ad essere un catalizzatore per l'inclusione della comunità e l'autodeterminazione nella vita delle persone con disabilità.

Sebbene gli standard forniscano indicazioni sulla fornitura di servizi di qualità, attualmente non offrono un accreditamento trasferibile ad altri paesi. Tuttavia, questi standard basati sull'evidenza costituirebbero un utile riferimento in termini di sviluppo di standard di qualità per i servizi sociali.

## ISO 9001

ISO 9001:2015 Sistemi di gestione della qualità è uno standard che stabilisce i criteri per un sistema di gestione della qualità (SGQ). Un SGQ può essere certificato da un Organismo di Valutazione della Conformità (anche se questo non è un requisito). Può essere utilizzato da qualsiasi organizzazione, grande o piccola, indipendentemente dal suo campo di attività. Infatti, ci sono oltre un milione di aziende e organizzazioni in oltre 170 paesi certificati ISO 9001.



Lo standard si basa su 7 principi di gestione della qualità:

- 1 - Focalizzazione al cliente
- 2 - Leadership
- 3 - Partecipazione attiva delle persone
- 4 - Approccio per processi
- 5 - Miglioramento
- 6 - Processo decisionale basato sull'evidenza
- 7 - Gestione delle relazioni

Inoltre, l'attuale versione dello standard costringe le organizzazioni ad affrontare rischi e opportunità.

L'utilizzo della norma ISO 9001 aiuta a garantire che i clienti ottengano prodotti e servizi che soddisfano i requisiti, il che a sua volta comporta numerosi vantaggi aziendali.

Un SGQ basato su 9001 può essere facilmente integrato con altri sistemi di gestione basati su standard ISO (ambiente, salute e sicurezza, sicurezza delle informazioni ecc.), poiché tutti gli standard sui sistemi di gestione ISO hanno la stessa "struttura armonizzata".

## 5. Esigenze e aree di miglioramento identificate

### Risultati della ricerca e aree di miglioramento

Questa sezione della brochure esamina i risultati della ricerca condotta dal team del progetto Quasar. Lo scopo principale di questa ricerca era identificare ciò che le persone che utilizzano i servizi, le loro famiglie ed i professionisti ritengono essere elementi importanti nel "sistema qualità" di chi offre servizi sociali e di istruzione e formazione professionale. La ricerca è stata condotta tra agosto e ottobre 2023.

Sono stati utilizzati due metodi per completare questa ricerca, un questionario online e dei focus group. Il contenuto della fase di consultazione si è ispirato ai risultati emersi dal riesame della letteratura sul tema e dall'analisi SWOT dei 4 modelli di sistemi qualità presi in considerazione e trattati nella precedente sezione.

In questa sezione delineremo gli elementi che dovrebbero essere presi in considerazione per lo sviluppo di un sistema qualità specifico per i fornitori di servizi di assistenza e IFP.

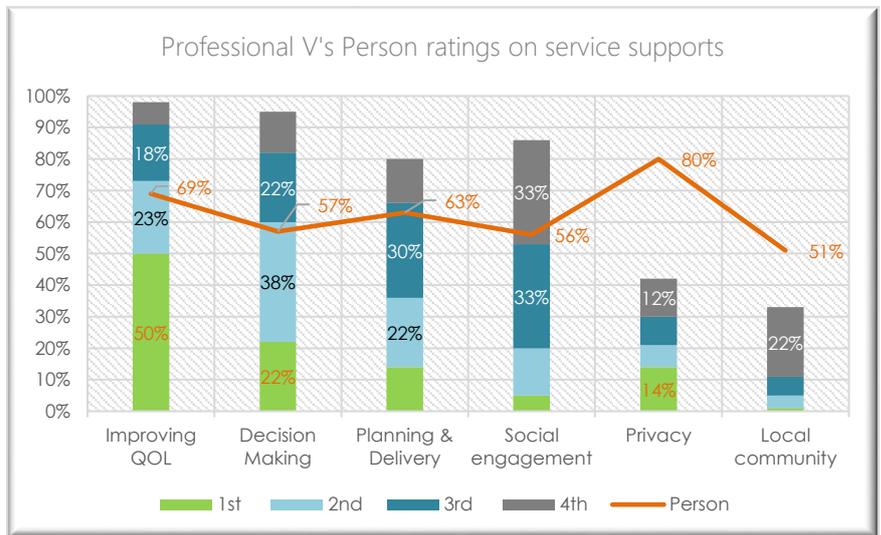
#### **Risultati chiave**

È interessante esaminare e confrontare le risposte a domande simili da parte di persone che utilizzano i servizi e da parte dei professionisti. Le persone che utilizzano i servizi e il personale hanno risposto alle domande del sondaggio in modo diverso, scegliendo da molto importante a non importante invece i professionisti hanno risposto attribuendo un ordine di priorità. I grafici di seguito (personale e elementi di supporto) mostrano la classifica dei professionisti in ordine da uno a quattro; le persone che utilizzano i servizi hanno risposto in ordine di importanza. Analizzando i risultati (diversi metodi e valutazioni, come sopra indicato) sia di professionisti che di persone, la ricerca ha evidenziato alcuni elementi comuni.

#### **Confronto delle opinioni sul servizio di assistenza**

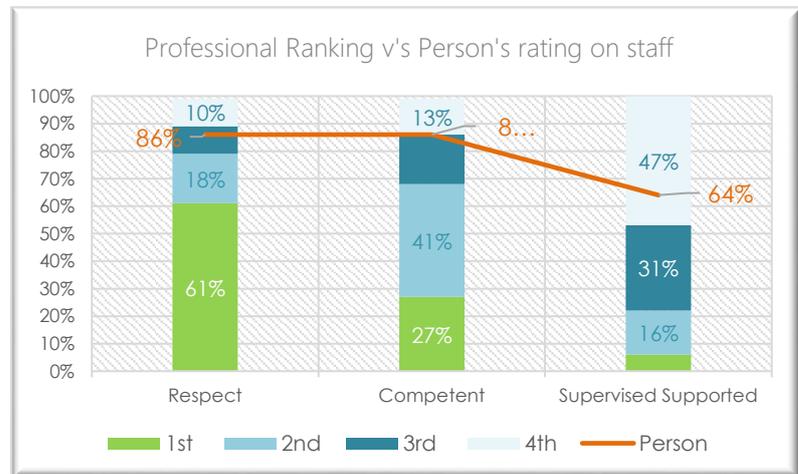
Migliorare la qualità della vita ed il processo decisionale sono le due scelte principali e corrispondono alla valutazione "molto importante" da parte delle persone che utilizzano i servizi.

Tuttavia, nel loro sondaggio, le persone che utilizzano i servizi hanno valutato la "Privacy" significativamente più alta rispetto ad altre aree tematiche e molto più alta rispetto alle prime quattro valutazioni assegnate dai professionisti. Anche fare amicizia nella comunità locale dimostra una differenza di priorità.



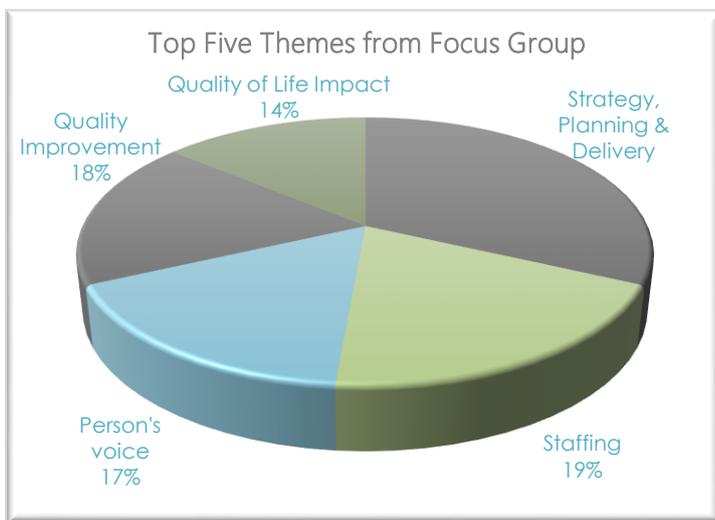
### Confronto di opinioni sul personale

Le persone che utilizzano i servizi ed i professionisti hanno entrambi valutato il rispetto e la competenza del personale come alti, con entrambi classificati tra i primi tre elementi - in ordine di importanza - all'86%.



Tuttavia, la supervisione ed il supporto non sono risultati altrettanto importanti, sia da parte dei fruitori dei servizi che da parte dei professionisti.

Nei **focus group** si sono discussi gli elementi essenziali che un servizio di qualità dovrebbe possedere; con alcuni argomenti riconducibili ai risultati del questionario.



Le aree chiave evidenziate sono state l'approccio centrato sulla persona e basato sui diritti, la presenza di personale rispettoso e competente e fornitori che implementano processi e sistemi tali da contribuire alla qualità del servizio.

Durante i focus group sono emerse anche tematiche legate alla gestione aziendale, ed è risultata evidente l'importanza di avere processi

e obiettivi chiari con un focus sul controllo e sul monitoraggio.

**Qualità della vita:** ai focus group per le persone che utilizzano i servizi è stato chiesto cosa pensavano significasse qualità della vita e se sapevano riconoscere come o quando il servizio era stato in grado di influenzare la qualità delle loro vite.

Molti partecipanti hanno riconosciuto di ritenere importante che il servizio avesse un impatto positivo e hanno condiviso alcune esperienze in merito.

*"Significa vivere con meno barriere"*

**Società:** *"Mi aiuta perché l'approccio del mio centro mi ha aiutato a migliorare il mio modo di pensare. Il modo in cui promuovono le interazioni sociali senza giudicare."*

**Fiducia:** *"Ho affrontato delle sfide per rafforzare la mia fiducia; il servizio si adatta alle mie esigenze; ho più autostima; adesso posso avere più amici"*

#### Punti di nota dalla consultazione sulla ricerca

- I risultati suggeriscono che i professionisti vedono molteplici vantaggi nell'impegnarsi in un processo di QA, dai vantaggi per la persona che utilizza il servizio all'attenzione al miglioramento continuo.
- È stato sottolineato il tema dell'accessibilità, con commenti del tipo "deve essere semplice e privo di termini tecnici" e "il linguaggio è troppo innaturale. Dobbiamo leggere ogni frase più volte per essere sicuri di comprendere le domande".
- In termini di risposte da parte delle persone che utilizzano i servizi, i commenti includono "molto orientato verso le persone con disabilità intellettive e problemi di capacità - necessita di maggiore attenzione alle persone con disabilità fisiche e sensoriali" e "avere strumenti per migliorare la qualità della vita"..
- Altre aree di interesse includevano la creazione di collegamenti più forti tra gestione per la qualità e approccio basato sui diritti

della persona, bilanciamento tra diritti e responsabilità, iniziative pilota, collaborazione, ricerca e misurazione/valutazione dell'impatto.

- Sviluppo di un quadro di qualità individuale: alla domanda su come le organizzazioni hanno sviluppato i propri quadri di qualità, l'approccio di ciascuna organizzazione differiva. Alcune organizzazioni utilizzavano un approccio analitico strutturato, utilizzando pianificazione, processi, procedure, monitoraggio e misurazione e utilizzando i risultati numerici per migliorare.
- Elementi chiave richiesti per un sistema di gestione della qualità: ai professionisti è stato chiesto anche quali ritenessero fossero gli elementi chiave di un sistema di gestione della qualità; anche in questo caso tra i gruppi sono emersi numerosi temi simili, tra cui:

*Strategia, approccio basato sui diritti, formazione, approccio basato sui bisogni, flessibilità, valutazione e miglioramento continuo*

#### **Sfide identificate durante la ricerca**

- Personale competente e motivato
- Il personale non capisce veramente cosa sia la qualità o cosa sia un sistema per la qualità
- I sistemi di qualità possono rappresentare un peso per l'organizzazione
- Non funziona solo a livello gestionale, deve avere un impatto sul personale
- Lottare per soddisfare le esigenze della persona e soddisfare i requisiti aziendali e normativi
- Garantire la qualità della vita e il suo impatto come principio
- Garantire la comunicazione, la partecipazione e la soddisfazione della persona

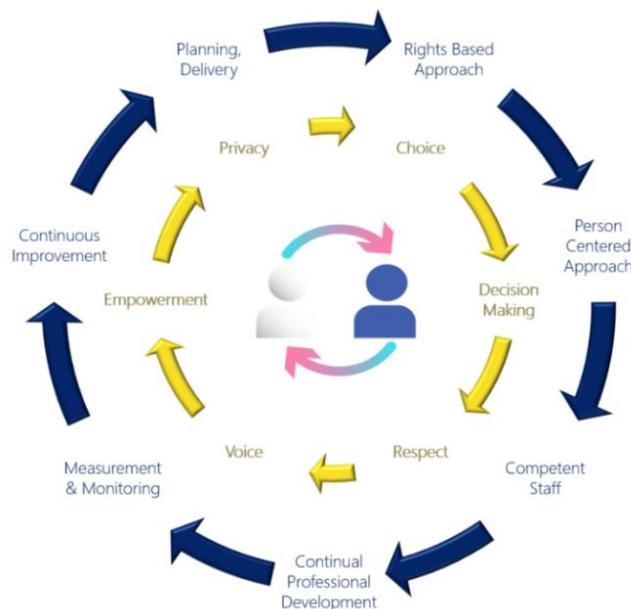
## Aree di futura considerazione

Sulla base dei risultati e del feedback del sondaggio, insieme all'analisi dei focus group di seguito riportati, ci sono alcuni suggerimenti da considerare per il futuro, questa ricerca evidenzia quanto segue:

- **Personale:** il personale dovrebbe essere abilitato e informato sui principi di qualità per fornire e monitorare servizi di qualità e monitorare i risultati. Una formazione ed un orientamento chiari e completi costituiranno una parte fondamentale di tutto ciò.

- **Approccio organizzativo:** un'implementazione efficace della qualità dovrebbe essere olistica e includere tutto il personale dell'organizzazione, piuttosto che solo un responsabile della qualità; questo approccio garantisce una comprensione e un impegno più completi nei confronti del sistema di qualità.
- **Qualità della vita come principio:** definire e misurare la qualità della vita è un concetto sempre più importante e necessita di essere considerato nel contesto della garanzia della qualità dei servizi alla persona.
- **Miglioramenti continuo:** un sistema di qualità dovrebbe concentrarsi sul miglioramento continuo ed enfatizzare il raggiungimento di risultati e risultati.
- **Sistemi di qualità:** un sistema di qualità non dovrebbe costituire un peso per l'organizzazione, la qualità deve essere pratica, deve essere di facile comprensione e non creare grandi oneri amministrativi.
- **Una comunità di apprendimento:** i fornitori di servizi necessitano di una comunità per condividere esperienze, pratiche e fornire maggiore supporto sull'implementazione del sistema di qualità.

**I risultati della ricerca hanno concluso che gli elementi chiave per un sistema di gestione della qualità richiedono quanto segue:** strategia, approccio basato sui diritti, approccio basato sui bisogni, flessibilità, formazione ed impegno del personale, valutazione e miglioramento continuo.



Ciò che è meno intuitivo e molto più interessante, è che **possiamo classificare i risultati in tre diverse prospettive e possiamo effettivamente disegnare una mappa che chiameremo QUASAR DASHBOARD:**

<b>UTENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi centrati sulla persona;</li> <li>- approccio basato sui diritti;</li> <li>- partecipazione attiva degli utenti del servizio.</li> </ul>	<b>STAKEHODER ESTERNI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- passaggio dai servizi istituzionali ai servizi domiciliari, familiari e comunitari;</li> <li>- certificazione di qualità esterna;</li> <li>- continuità del servizio;</li> <li>- apprendimento e sostegno lungo tutto l'arco della vita.</li> </ul>
<b>FORNITORE DEI SERVIZI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analisi comparativa;</li> <li>- innovazione;</li> <li>- miglioramento delle competenze;</li> <li>- cambiamento di focus dalla misurazione della qualità basata sugli input a quella basata sugli output;</li> <li>- cambiamento di approccio dal monitoraggio della qualità al miglioramento continuo;</li> <li>- autovalutazione nell'ambito del miglioramento continuo.</li> </ul>	

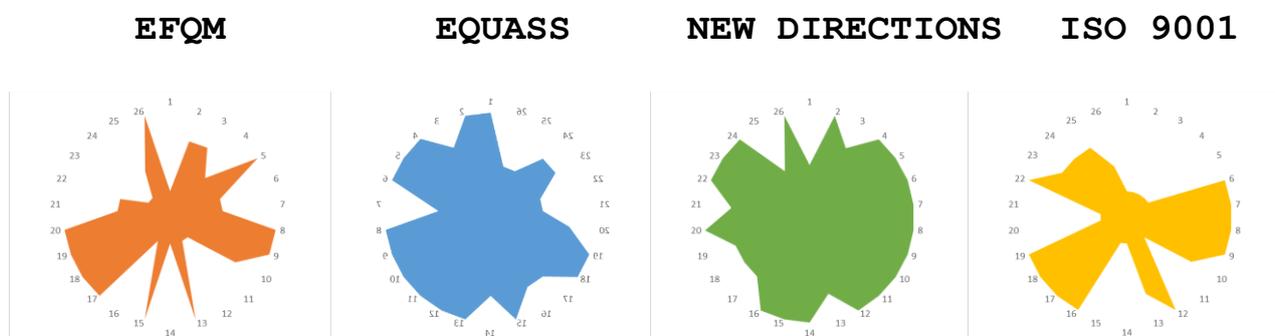
Il DASHBOARD QUASAR evidenzia alcuni elementi chiave che sono tutti collegati tra loro e che creano una serie di obiettivi strategici a medio termine per i fornitori di servizi e i decisori politici.

Si tratta, di fatto, di stabilire un quadro rispetto al quale uno standard per i servizi di IFP e assistenza potrebbe essere valutato, costruito o modellato.

Gli elementi sopra elencati sono molto vicini ai 26 criteri che sono stati utilizzati per valutare i quattro standard di qualità che sono al centro del progetto; criteri che sono stati enucleati a partire dall'analisi SWOT degli standard stessi.

Ciò conferma la pertinenza dell'analisi.

I grafici radar mostrano il grado in cui gli standard analizzati soddisfano i 26 criteri discussi nella sezione 5:



Tenendo presente questo nuovo approccio è possibile confrontare le caratteristiche degli standard di qualità esistenti per determinare quale è più allineato al DASHBOARD QUASAR.

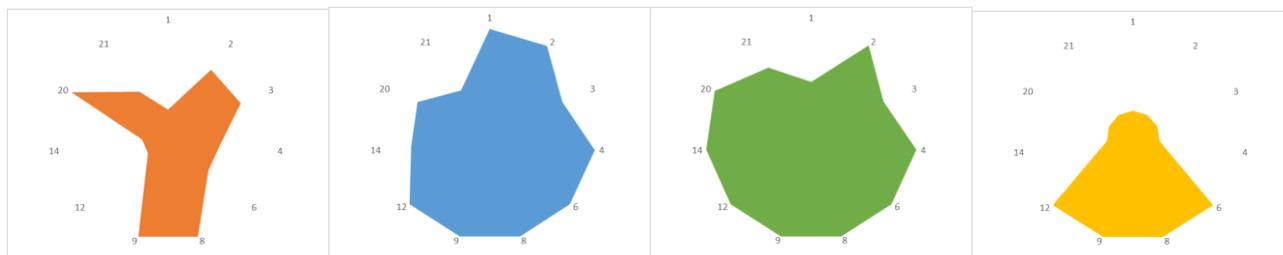
I seguenti grafici prendono in considerazione solo i punti (discussi nella sezione 5) che corrispondono agli elementi chiave elencati nel DASHBOARD QUASAR:

**EFQM**

**EQUASS**

**NEW DIRECTIONS**

**ISO 9001**



EFQM, EQUASS, New Directions e ISO 9001, sono tutti ben incentrati sulla gestione e il miglioramento dei processi. La sfida principale è quella di affrontare in modo specifico le esigenze degli utenti e le aspettative della comunità, tuttavia sia EQUASS che New Directions hanno ottenuto punteggi molto alti a tal riguardo.

Per garantire che ciò accada anche in futuro, abbiamo bisogno di uno standard che possa esso stesso evolversi rapidamente e continuamente tenendo conto delle migliori pratiche e dei cambiamenti dei fattori esterni. Questo argomento sarà ulteriormente esplorato nelle raccomandazioni finali del progetto.

Queste conclusioni, ovviamente, saranno ulteriormente confrontate con i risultati delle consultazioni con gli attori chiave e, se confermate, apriranno la strada a un nuovo entusiasmante progetto: migliorare gli strumenti di cui disponiamo per affrontare le sfide evidenziate dalla Strategia europea per i diritti delle persone con disabilità.

## 6. Raccomandazioni

Attingendo dal DASHBOARD QUASAR, **raccomandiamo che i sistemi e le politiche per la qualità affrontino o promuovano quanto segue:**

- Servizi centrati sulla persona
- Approccio basato sui diritti
- Partecipazione attiva degli utenti del servizio
- Passaggio dai servizi istituzionali ai servizi domiciliari, familiari e comunitari;
- Certificazione di qualità esterna;
- Continuità del servizio;
- Apprendimento e sostegno lungo tutto l'arco della vita.
- Analisi comparativa;
- Innovazione;
- Miglioramento delle competenze;
- Cambiamento di focus dalla misurazione della qualità basata sugli input a quella basata sugli output;
- Cambiamento di approccio dal monitoraggio della qualità al miglioramento continuo;
- Autovalutazione nell'ambito del miglioramento continuo.

I risultati del progetto portano anche a queste raccomandazioni per finanziatori e responsabili politici:

- Promuovere, finanziare e premiare le certificazioni di qualità. Prevedere i finanziamenti per la implementazione di sistemi per la qualità e la certificazione per il settore pubblico e/o richiedere la certificazione nei bandi di gara. Ciò incoraggia l'adozione dei sistemi qualità e permette ai fornitori di servizi di disporre di risorse sufficienti.
- Riconoscere l'eccellenza nella qualità.
- Fornire incentivi progressivi per la certificazione ed il miglioramento della qualità.
- Finanziare il miglioramento delle competenze del personale. Prevedere la formazione specifica obbligatoria per il personale dei servizi

sociali e dell'IFP nella legislazione che ne disciplina il finanziamento.

- Utilizzare nuove metodologie di co-progettazione con tutte le parti interessate per migliorare la qualità dei servizi e della IFP. Ad esempio, la metodologia di co-progettazione per servizi e IFP o la metodologia di design thinking per i prodotti.

La Commissione europea dovrebbe:

- Coinvolgere tutte le parti interessate con esperienza nello sviluppo di sistemi per i servizi sociali di eccellenza per le persone con disabilità.
- Aumentare la consapevolezza di tutte le iniziative pertinenti dell'UE nel campo della qualità dei servizi.
- Promuovere l'apprendimento reciproco, in tema di qualità dei servizi, tra fornitori di servizi e tra diversi paesi.
- Essere consapevoli dei quadri normativi e degli approcci alla gestione per la qualità che meglio si adattano alle esigenze dei fornitori di assistenza e recepirli nella legislazione dell'UE.