

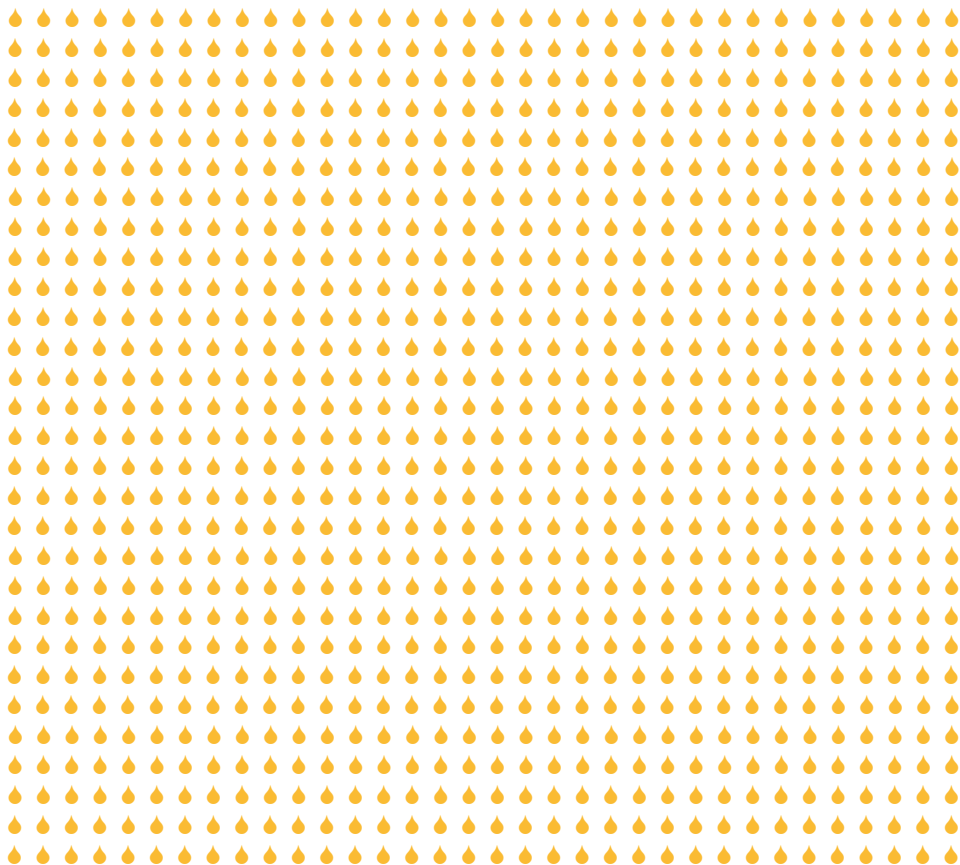
PAPERS D'ACCIÓ SOCIAL

11

PROJECTE DE FINAL DE CURS: «JO DIRIGEIXO SERVEIS SOCIALS»

PROPOSTA DE PROTOCOL PER A L'ENTREVISTA

EN ELS SERVEIS BÀSICS D'ATENCIÓ SOCIAL



PAPERS D'ACCIÓ SOCIAL

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Proposta de protocol per a l'entrevista en els serveis bàsics d'atenció social : projecte de final de curs «Jo dirigeixo serveis socials». – (Papers d'acció social ; 11)

I. Baixas Carcereny, Rosa II. Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania III. Títol IV. Col·lecció: Papers d'acció social ; 11

1. Entrevistes en treball social

364.442.2:303.623



Permesa la reproducció, sempre que se n'esmenti la procedència i no es faci amb finalitats comercials.

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Plaça Pau Vila, 1
08039 Barcelona

Autors dels textos: Rosa Baixas Carcereny, Marisol Campderrós Salvans,
Sònia Guerra López, Neus Orriols Alsina
Suport metodològic: Pia Ferrer
Supervisió: Gabinet Tècnic del Departament d'Acció Social i Ciutadania

Direcció de la col·lecció: Nicolau Rubio
Coordinació: Sandra Chillón

1a edició: gener 2010

Publicació gratuïta impresa en paper reciclat,
disponible també a la pàgina web:
www.gencat.cat/benestar/actualitat/papers/index.htm
Dipòsit legal: B.3859-2010
Disseny de la col·lecció: Txell Gràcia
Maquetació: Addenda
Impressió: Winihard Gràfics

PRESENTACIÓ

L'aprovació de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials va suposar la configuració del Sistema Català de Serveis Socials com un dels pilars de l'estat del benestar a Catalunya. La mateixa llei destina un títol del seu articulat a la formació dels professionals i la recerca en serveis socials. En aquesta línia, el Departament d'Acció Social i Ciutadania va dissenyar el Pla Director de Formació 2008-2010, amb la finalitat de facilitar eines als professionals i les professionals dels serveis socials.

Una de les activitats remarcables del desplegament d'aquest pla director ha estat la col·laboració del Departament amb ESADE, Institut de Direcció i Gestió Pública, per desenvolupar el programa «Jo dirigeixo serveis socials!», adreçat a les persones que dirigeixen els serveis socials de l'Administració local amb l'objectiu de facilitar-los eines per aprofundir, millorar, actualitzar i ampliar les tècniques de gestió i direcció d'organitzacions, serveis i persones. També era objectiu d'aquest programa contribuir a l'impuls d'una cultura compartida en l'àmbit de la direcció dels serveis socials dels ens locals dins del Sistema català de serveis socials.

Amb la voluntat de donar a conèixer als professionals dels serveis socials els treballs finals fruit d'aquesta iniciativa, el Departament d'Acció Social i Ciutadania els publica dins la col·lecció Papers d'Acció Social. Cadascun dels treballs presenta una proposta de millora pel que fa a la gestió i desenvolupament de la pràctica professional dels qui dirigeixen els serveis socials, de les seves organitzacions, equips...

Em plau presentar-vos aquest nou número de Papers d'Acció social; *Jo dirigeixo serveis socials! Proposta de protocol per a l'entrevista en els serveis bàsics d'atenció social*. Aquest document es basa en una anàlisi i estudi que permet fixar criteris directius per millorar la gestió del temps i els procediments emprats en l'entrevista, com a eina d'atenció directa entre usuaris i professionals dels Serveis Bàsics d'Atenció Social.

És una proposta de les autores que des de la Generalitat de Catalunya volem difondre per tal que altres professionals i organitzacions la puguin aprofitar.

Jordi Rustullet i Tallada
Secretari General d'Acció Social i Ciutadania

INTRODUCCIÓ

Aquest Projecte de Millora Organitzativa (PMO): «Proposta de protocol per a l'entrevista en els serveis bàsics d'atenció social (primera entrevista i seguiment)», té com a objectiu millorar l'eficiència de la jornada laboral de les treballadores socials que fan atenció directa. Per això, es proposa:

1. Analitzar la distribució de la jornada laboral de les treballadores socials que realitzen atenció directa.
2. Estudiar el temps que es dedica a les entrevistes, tant a les primeres com a les de seguiment, per fer evident, en la mesura del possible, la caixa negra professional.
Segons el professor d'ESADE Albert Serra, el concepte *caixa negra* defineix l'àmbit de coneixement tècnic especialitzat propi dels professionals

i l'autonomia de decisió que se'n deriva. És en aquell àmbit que els professionals tenen tota l'autoritat atès el seu coneixement especialitzat (els metges al quiròfan o els psicòlegs en un tractament). Aquest espai no és acotable totalment pels gerents dels serveis. Es poden establir estàndards, etc., però finalment els professionals tenen la darrera decisió davant d'una situació determinada. El tema és si la caixa negra és infinita o és limitada. Els professionals tendeixen a proposar una caixa negra il·limitada. Els gerents intenten el contrari.

3. Fixar criteris directius que permetin millorar la gestió dels temps i els procediments emprats als serveis socials bàsics.

DEFINICIÓ DEL PROJECTE DE MILLORA ORGANITZATIVA (PMO)

FINALITAT DEL PMO

El projecte «Proposta de protocol per a l'entrevista dels serveis bàsics d'atenció social (primera entrevista i seguiment)» pretén millorar organitzativament els serveis bàsics d'atenció social des del punt de vista de l'eficàcia i l'eficiència, amb l'objectiu d'incrementar l'oferta de primeres visites a la ciutadania.

Davant la previsió d'increment de demandes, per causa, d'una banda, de l'aprovació de la Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials, que en el preàmbul estableix:

«El dret a l'accés als serveis socials com un dret subjectiu de caràcter universal, que esdevé un principi bàsic del sistema, orientat a la cohesió social, la igualtat d'oportunitats i el progrés social de les persones»;

i, d'altra banda, arran d'una situació de crisi econòmica que afecta persones que no han estat usuàries habituals dels serveis socials, i també amb l'objectiu de contribuir a la construcció del Sistema català de serveis socials de qualitat, es planteja:

1. Establir una reglamentació de les primeres entrevistes.
2. Establir una reglamentació de les entrevistes de seguiment.
3. Reduir les llistes d'espera.

4. Fixar els objectius que la direcció vol aconseguir.
5. Millorar la gestió de la funció gerencial de serveis socials sobre els temps i els procediments emprats en els serveis socials bàsics.
6. Evidenciar l'existència de la caixa negra professional.
7. Establir mesures de control de la caixa negra professional.

RAONS QUE RECOMANEN EL PMO

Es parteix de les hipòtesis següents:

1. El baix nombre d'oferta de primeres entrevistes en els serveis bàsics d'atenció social incrementa les llistes d'espera, ja que els professionals i les professionals prefereixen, per excés de càrrega de treball, fer entrevistes de seguiment més que no pas primeres entrevistes.
2. Dins la jornada laboral dels i les professionals dels serveis bàsics d'atenció social, la caixa negra es concentra en el temps dedicat a les entrevistes, ja siguin primeres o de seguiment.

Per aquest motiu, aquest PMO es proposa:

1. Reglamentar el temps mitjà que han de durar les primeres visites.

2. Reglamentar el temps mitjà que han de durar les visites de seguiment.
3. Reduir la caixa negra dels professionals i les professionals durant les visites.
4. Reduir les llistes d'espera.
5. Unificar criteris d'organització mitjançant comparatives entre municipis.

METODOLOGIA DE TREBALL

L'equip analista està format per quatre gerents en l'àmbit dels serveis socials: tres que treballen directament als governs locals (l'Hospitalet de Llobregat, Sant Boi de Llobregat i Sant Joan Despí) i una que ho fa al Departament d'Acció Social i Ciutadania. També s'ha comptat amb la col·laboració de tres gerents més d'altres ajuntaments (Sant Adrià de Besòs, Sant Cugat del Vallès i Viladecans).

El mes de desembre de 2008 es va iniciar la fase de recollida de documentació. L'equip analista va utilitzar diferents tècniques d'auditoria operativa per a la recollida d'informació:

1. Elaboració d'un qüestionari amb una sèrie d'indicadors bàsics vinculats a l'objectiu del PMO.¹
2. Observació documental.
3. Observació directa.

Al començament de gener de 2009 va començar la fase d'anàlisi exhaustiva de les dades recollides per tal de verificar o no les hipòtesis plantejades, i recomanar propostes d'acció que permetessin la millora organitzativa.

A partir del mes de març de 2009 alguns ajuntaments, com el de Sant Boi de Llobregat, van iniciar la fase de funcionament.²

1. Vegeu quadre de l'apartat 3.

2. Aquesta fase no s'ha iniciat de manera simultània als diferents ajuntaments participants perquè la diagnosi, i per tant el seu punt de partida, era divers.

DIAGNOSI

QÜESTIONARI I MITJANES OBTINGUDES

Dades generals	
Jornada laboral anual	1.560,9 h
Jornada setmanal	35,3 h
Cost econòmic anual per professional	29.904,3 €
Distribució de l'horari	Num. d'hores
Temps d'entrevista	44,1 min
Nre. d'hores setmanals dedicades a gestió	8,3 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a documentació	4,6 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a coordinació externa	3,71 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a supervisió/formació	1,05 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a altres projectes	1,88 h/set
Nre. d'hores setmanals per esmorzar	2,08 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a visites a domicili	2,5 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a primeres entrevistes	6,07 h/set
Nre. d'hores setmanals dedicades a entrevistes de seguiment	4,8 h/set
Nre. d'entrevistes setmanals	15
Nre. d'entrevistes mensuals	60
Cost entrevista	45,55 €*

Aquest cost ha estat calculat tenint en compte les 60 entrevistes mensuals, nombre que es divideix entre el cost econòmic mensual més un 10 % de costos indirectes.

ANÀLISI DE DADES

Com comentàvem a l'apartat «Metodologia de treball», a la mostra hi han participat sis ajuntaments. Malgrat que el nombre no és quantitativament significatiu, i que aquests presenten característiques diferents (nombre d'habitants, renda per càpita, dades sociodemogràfiques, socioeconòmiques, estructura organitzativa de l'ajuntament, ràtio de professionals per nombre d'habitants, etc.), podem destacar que els resultats respecte a les dades sol·licitades mostren una uniformitat elevada en la majoria dels indicadors. Així doncs, podem deduir que moltes administracions locals han utilitzat paràmetres tècnics molt similars.

Amb aquestes dades, podem extrapolar que la distribució de la jornada laboral de 35,30 hores d'una treballadora social que realitza entrevistes (primeres i de seguiment) és la següent:

37,87% es dedica a l'atenció directa al públic.

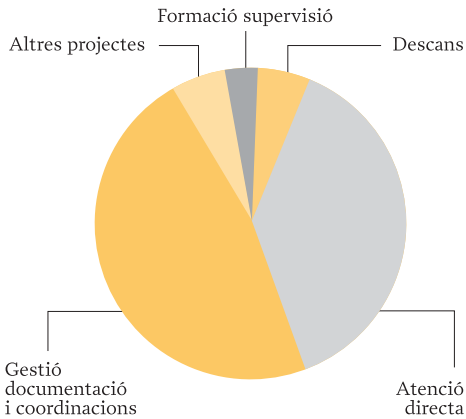
47,05 % es dedica a gestió, documentació i coordinacions externes.

5,32% es dedica a altres projectes.

2,97% es dedica a formació i supervisió.

5,89% es dedica a descans.

Distribució jornada laboral T.S.



Aquests resultats mostren, en una primera valoració:

- Baix percentatge de temps dedicat a l'atenció directa (primeres entrevistes, entrevistes de seguiment i visites a domicili) en relació amb la durada de la jornada laboral.
- Alt percentatge de temps dedicat a gestió, documentació i coordinació.
- Baix percentatge d'hores dedicades a projectes d'intervenció comunitària.
- Alt cost econòmic de cada entrevista.

- Més hores per setmana dedicades a primeres entrevistes que a entrevistes de seguiment (caixa negra: primeres visites).

Es parteix de la premissa que una de les tasques principals d'un treballador o una treballadora social és fer atenció directa, és a dir: ha de dedicar la major part del temps de la seva jornada laboral a atendre les persones. En canvi, els resultats indiquen que dedica més temps a la «no atenció» que a «l'atenció».

D'altra banda, el temps dedicat a la «no atenció» és temps dedicat a gestió, documentació i coordinació. Es posa de manifest que el treballador o la treballadora social dedica al cas molt temps de «no atenció» per poder-lo abordar, temps que el professional diu que «necessita». Aquest ús de gran part de la jornada a un treball que no és d'atenció directa es produeix per diferents raons:

- Necessitat de disposar d'una quantitat important de temps per a la gestió del cas: es vincula la qualitat de l'atenció, i per tant l'eficàcia, a aquest temps emprat.
- Tractar cada cas com a únic i irrepitable.
- Resistència a establir processos.
- Situar les decisions professionals no en el marc de l'entrevista, sinó en el marc de la coordinació (cultura del treball en equip).
- Metodologia que utilitza cada professional per a la intervenció en el cas.

Sense posar en dubte la necessitat de disposar d'un temps de «no atenció» per poder abordar cada cas, els resultats posen en evidència que aquest temps és

excessiu, no és controlable ni mesurable i dificulta establir mecanismes de gestió organitzativa. És aquí on apareix amb més força el concepte de caixa negra, entesa com un lloc-espai-temps al qual només té accés el professional.

Tenint en compte les hipòtesis plantejades a l'inici:

El baix nombre d'oferta de primeres entrevistes als serveis bàsics d'atenció social incrementa les llistes d'espera, ja que els professionals i les professionals prefereixen, per càrrega de treball, fer entrevistes de seguiment més que no pas primeres entrevistes.

Els resultats indiquen que el nombre d'entrevistes de seguiment no és

superior al de primeres entrevistes. Les llistes d'espera no responen al que es planteja en la hipòtesi, sinó a l'excessiu temps utilitzat en tasques de gestió, documentació i coordinació, la qual cosa impedeix realitzar un nombre més gran d'entrevistes.

De la jornada laboral dels professionals i les professionals dels serveis bàsics d'atenció social, la caixa negra se centra en el temps dedicat a les entrevistes, ja siguin primeres o de seguiment.

Els resultats indiquen que la veritable caixa negra està situada en el temps dedicat a gestió, documentació i coordinació, i no en el temps dedicat a les entrevistes.

RECOMANACIONS I PROPOSTES D'ACCIÓ

La Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials estableix en el seu article 16 que:

«Els serveis socials bàsics són el primer nivell del sistema públic de serveis socials i la garantia de més proximitat als usuaris i als àmbits familiar i social».

Per tant, els serveis socials bàsics haurien de fer una oferta de primeres visites que permeti no tenir una llista d'espera.

El percentatge de dedicació de la jornada laboral ens mostra que per millorar l'eficiència dels serveis socials bàsics caldria reduir el tant per cent d'hores dedicades a gestió, documentació i coordinació.

Cal ampliar l'oferta de més hores d'atenció i reduir la caixa negra. Això es farà:

- A partir de l'establiment de processos, protocols i criteris més objectius relacionats amb l'atenció directa.
- Formació dirigida a la presa de decisions, especialment aplicada a la tècnica de l'entrevista.

- Incorporar dins de l'entrevista el registre informatitzat i l'ús de noves tecnologies.
- La qualitat del servei (atenció directa) ha de respondre més a l'oferta ampliada d'entrevistes que no pas a un servei de caràcter més especialitzat.

La fase final de posada en funcionament i primers resultats del PMO no s'ha iniciat de manera global i simultània als diferents ajuntaments que formen part de la mostra perquè partien de realitats diferents. S'ha d'assenyalar que tots han introduït canvis significatius en l'estructuració dels serveis bàsics d'atenció social. Per exemple, en el cas de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, els canvis han consistit en:

- Compliment de la ràtio de professionals de la Llei de serveis socials (3 treballadors/ores socials i 2 educadors/ores socials per cada 15.000 habitants).³
- Les noves contractacions s'han dedicat a l'horari de tarda per tal d'adequar els horaris d'atenció a les necessitats de la ciutadania.

3. En el cas de l'Ajuntament de Sant Joan Despí, malgrat que no s'ha complert la ràtio, sí que s'han produït algunes contractacions de professionals.

- Creació del Servei de Primera Acollida que atén qualsevol primera entrevista (i fins a un màxim de tres visites per persona) en menys de 72 hores per tal d'evitar la llista d'espera.⁴
- Utilització del sistema d'agenda compartida, per tractar de reduir la caixa negra, que estipula un temps màxim de 45 minuts per les primeres entrevistes, i de 30 per les de seguiment.
- Canvi en el sistema de recollida de dades.

4. L'Ajuntament de Sant Cugat, que és una de les administracions que va formar part de la mostra, també ofereix Servei de Primera Acollida.

Algunes dades sobre els municipis on els autors d'aquest treball desenvolupen la seva tasca professional en el moment d'elaborar-lo:

Sant Joan Despí (Baix Llobregat)

Habitants: 31.671

Població de 65 anys o més: 3.873 (12,22%)

Població de nacionalitat estrangera: 2.230 (7,04%)

Nombre actuacions dels serveis bàsics: 4.706

Nombre d'expedients familiars: 1.062

Renda familiar bruta disponible per habitant 2004 - Baix Llobregat: 12.800 €

Sant Boi de Llobregat (Baix Llobregat)

Habitants: 80.727

Població de 65 anys o més: 11.771 (14,56%)

Població de nacionalitat estrangera: 6.327 (7,83%)

Nombre actuacions dels serveis bàsics: 74.793

Nombre d'expedients familiars: 2.348

Renda familiar bruta disponible per habitant 2004 - Baix Llobregat: 12.800 €

Hospitalet de Llobregat (Barcelonès)

Habitants: 251.848

Població de 65 anys o més: 45.564 (18,09%)

Població de nacionalitat estrangera: 50.068 (19,88%)

Nombre actuacions dels serveis bàsics: 37.347

Nombre d'expedients familiars: 7.715

Renda familiar bruta disponible per habitant 2004 - Barcelonès: 14.300 €

Font: Idescat. 2007

Dades 2007- Mapa de Serveis Socials

Neus Orriols

Directora dels Serveis Territorials a Barcelona
del Departament d'Acció Social i Ciutadania

Rosa Baixas

Cap d'Acció Social i Polítiques d'Igualtat de
l'Ajuntament de Sant Joan Despí

Sònia Guerra

Cap de Servei de Benestar Personal
i Comunitari de l'Ajuntament de Sant Boi
de Llobregat

Marisol Campderrós

Cap de Servei de l'Àrea de Benestar Social
de l'Ajuntament de l'Hospitalet

Per a més informació:

Departament d'Acció Social i Ciutadania
Gabinet Tècnic
Pl. Pau Vila, 1
08039 Barcelona
Tel. 93 483 15 90

Les persones interessades a publicar treballs
en aquesta col·lecció han d'enviar-nos una
sinopsi de la proposta a l'adreça electrònica
papers.dasc@gencat.cat. Cal adjuntar-hi un
telèfon de contacte.

