

**COMMUNITY CENTRO STUDI E RICERCHE SULL'ECONOMIA
SOCIALE**

Via Dei Bigi 18 47100 Forlì (FC)

www.centrostudicommunity.com info@centrostudicommunity.com

PERCORSI DI QUALITA' NEL SOCIALE

DAL CODICE ETICO ALLA CERTIFICAZIONE SOCIALE

Bologna, 23 ottobre 2003

PERCORSI DI QUALITÀ' NEL SOCIALE

DAL CODICE ETICO ALLA CERTIFICAZIONE SOCIALE

Sinergie e possibili sviluppi operativi

Franco Marzocchi Presidente di A.I.C.CO.N. (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit)

Per inquadrare il tema della qualità all'interno di un pensiero legato al concetto di strategia aziendale nella realtà di cooperative e associazioni a vario titolo operanti nel settore sociale, si possono riprendere riflessioni in atto da alcuni anni a questa parte. Il tema della qualità ha sempre accompagnato la storia della cooperazione sociale; fin dagli anni Ottanta, gli appuntamenti che hanno contrassegnato prima la nascita e poi lo sviluppo della cooperazione sociale sono stati sempre caratterizzati dall'approfondimento del concetto di qualità. Già nel 1985 si parlava di qualità dei servizi, qualità e cooperazione, qualità nell'economia sociale.

Il concetto di qualità come modo di operare presuppone una ben definita idea di impresa, prima ancora che un insieme di tecniche; la qualità è quindi strettamente legata al concetto di impresa. La qualità si riferisce, in primo luogo, al modo in cui l'organizzazione intende relazionarsi con la sua comunità di riferimento.

L'approccio tradizionale, utilizzato anche dalle imprese profit, indaga il grado di soddisfazione di clienti/utenti rispetto ai servizi offerti; questo modo di intendere la qualità rimanda all'idea che la qualità è strettamente legata al modo di essere dell'impresa e nasce quindi all'interno dell'organizzazione.

La Legge 381 prende in considerazione il concetto di qualità all'art. 1, dove viene definito lo scopo dell'azione della cooperativa sociale, che deve essere il perseguimento dell'interesse generale della comunità, attraverso l'integrazione umana dei cittadini.

Questo concetto, declinato nell'ambito dei servizi alla persona, porta con sé una serie di riflessioni. La prima è che non è possibile regolare il settore dei servizi se la produzione di norme non si accompagna a una visione comune, chiara e realmente condivisa da tutti gli attori sociali e istituzionali: la qualità nasce dalla sintonia e da comuni scelte di valori.

Negli anni Ottanta e Novanta l'approccio adottato dal mondo delle imprese profit e non profit è stato, in generale, quello legato alla **qualità totale**, a cui è seguita poi una forte caduta di interesse verso il tema della qualità, come reazione alla rilevazione che oltre l'80% dei piani di qualità sociale elaborati dalle imprese erano falliti, a causa di un approccio frequentemente superficiale al tema della qualità, approccio che non prendeva in considerazione il ruolo fondamentale ricoperto dalle persone nella traduzione operativa delle strategie e delle metodologie individuate dai piani di qualità.

Qualità significa miglioramento continuo, che non può essere ottenuto esclusivamente attraverso l'utilizzo di tecnologie, senza l'adesione consapevole delle persone, senza che si riesca a creare una cultura della qualità all'interno dell'organizzazione. L'adesione delle persone si può ottenere solo se le persone stesse sono portatrici di una forte motivazione e di una forte tensione verso il miglioramento continuo. Il cambiamento degli atteggiamenti mentali rappresenta l'elemento fondamentale per innescare il meccanismo della qualità. Si può parlare quindi di qualità solo in una ottica di valorizzazione del fattore umano.

Alcune teorie sostengono che i consumatori (o gli utenti) non acquistano/ricevono esclusivamente un prodotto (o servizio) ma anche una esperienza. L'atto di acquisto si colloca sempre all'interno di una dimensione relazionale e la qualità di questa dimensione porta alla fidelizzazione del cliente/utente oppure al suo allontanamento.

La catena del valore che si crea all'interno del processo di produzione e erogazione del bene o servizio deve essere correttamente orientata, l'azione dell'impresa deve essere mossa dai valori più che dalle procedure. Ne consegue che per ottenere qualità occorre migliorare la risorsa principale di una impresa, quella umana.

Queste teorie, elaborate dal mondo imprenditoriale profit, diventano fondamentali nel mondo non profit, nella produzione di servizi sociali di interesse collettivo, dove è necessario che le persone siano coinvolte, che si identifichino nei valori e negli obiettivi dell'organizzazione per la quale lavorano.

La produzione di servizi sociali richiede che il meccanismo di coordinamento tra impresa, lavoratori e utenti (beneficiari) si basi non su rapporti impersonali e decisioni indipendenti ma su interrelazioni strette e personalizzate, sull'identificazione dei destinatari e della comunità tutta con l'impresa.

Essere sociali in questa accezione significa saper creare e mantenere nel tempo, rafforzandoli, quei rapporti di fiducia con forte coinvolgimento dei vari agenti che consentono di raggiungere dei livelli di efficienza e efficacia irraggiungibili diversamente.

Il coinvolgimento di tutti gli attori, a volte realizzato in modo inconsapevole, è la caratteristica che si ritrova sempre in tutte le imprese sociali di successo. Risulta in ultima analisi chiara l'interdipendenza esistente tra qualità del servizio sociale, modelli organizzativi aziendali che determinano le modalità di produzione dei servizi e sistema di valori su cui si fonda l'organizzazione.

La qualità del servizio può essere definita come la capacità generativa di procurare benessere all'assistito sostenendo anche la sua rete di aiuto. La qualità riguarda così non solo la prestazione ma anche le reti che si generano intorno alla persona, migliorando notevolmente la sua qualità di vita. Ciò porta a chiedersi a chi si fa riferimento quando si parla di destinatari della prestazione. Il rischio è quello di focalizzare l'attenzione solo sul diretto destinatario del servizio, che è in realtà solo uno dei soggetti coinvolti nell'erogazione del servizio stesso. Un approccio razionale all'ambito di intervento non può prescindere dal prendere in considerazione anche gli altri attori della prestazione: rete relazionale dell'utente diretto, lavoratori dell'organizzazione. Se su questi ulteriori soggetti non si riflette in modo positivo la prestazione erogata, non ci sarà un reale e permanente miglioramento neppure per l'utente finale. Occuparsi del benessere dell'assistito significa occuparsi anche del benessere della sua rete familiare, dei dipendenti e soci dell'organizzazione che produce e eroga il servizio. Il modello organizzativo vincente è quello che si occupa anche del benessere di coloro che operano per rendere possibile la prestazione.

Esiste un collegamento diretto, quindi, tra il clima organizzativo, lo sviluppo della partecipazione e della democrazia interna all'organizzazione e la soddisfazione di chi è destinatario della prestazione. In altri termini, c'è una interdipendenza tra qualità organizzativa e operativa da un lato e qualità del servizio dall'altro.

Una recente ricerca realizzata sul tema della formazione continua ha fatto emergere l'esistenza nelle cooperative, a differenza d'altri settori, di fabbisogni formativi legati ai saperi di integrazione, accanto alle tradizionali richieste di saperi di specializzazione. I saperi di integrazione costituiscono un protocollo relazionale che è parte integrante della struttura complessiva della persona che opera all'interno dell'organizzazione, in armonia con essa.

Con la progressiva evoluzione dei modelli organizzativi dalla organizzazione per funzioni verso quella per processi, i saperi di integrazione divengono una funzione sempre più strategica.

Tutte queste riflessioni sono state sistematizzate nel **Codice della cooperazione sociale**, realizzato nel 1997, che non intende essere un regolamento ma l'espressione di un pensiero strategico, di una sfida culturale.

Il Codice si basa su due idee centrali. La prima idea è la necessità di motivare le persone, che significa agire per prevenire il frequente rischio di considerare collaboratori, dipendenti, soci e volontari solo all'interno di un approccio funzionalistico, legato esclusivamente al loro ruolo operativo. Motivare le persone significa allora dar loro lo spazio adeguato nel quale esprimersi al di là della pur fondamentale qualificazione delle prestazioni, creando una condizione reale di pari opportunità, dove le gerarchie siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi e non rappresentino irrigidimenti a salvaguardia di posizioni di rendita.

L'altra idea di base del Codice della cooperazione sociale è legata alla scelta di una politica di tipo consortile. La proposta avanzata è quella di creare contesti non di quantità, nei quali ci si contendono gli spazi e ci si separa, ma di qualità, dove le organizzazioni si integrano e si completano. Il passo seguente è rappresentato dalla promozione e dal governo di un sistema complesso sul territorio, attraverso l'attuazione di strategie politiche che consentano di creare un contesto integrato e armonico.

Spesso le imprese non profit non hanno una strategia di lungo periodo e di conseguenza non si danno obiettivi, confondendo la soluzione dei problemi quotidiani con la strategia.

Spesso le cooperative sociali non si chiedono se sono veramente imprese, cioè se sono in grado di gestire in modo integrale i processi, ma si limitano a utilizzare le proprie competenze operative e non cercano di sviluppare al proprio interno le competenze necessarie alla programmazione (cosa, come, quando produrre). Occorre che l'impresa investa risorse (tempo e energie) nella definizione del proprio modello organizzativo, per evitare di limitarsi a essere, come a volte succede, semplici esecutori di politiche sociali pensate da altri.

Bologna 23.10.2003

Appunti non rivisti dall'autore

NO-PROFIT E PROFIT A CONFRONTO NEI SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' UNI EN ISO 9001:00

Dott.ssa Emanuela Piva, esperta di certificazione sociale

La società civile è organizzata e retta da istituti intesi come società umane particolari aventi i caratteri di una istituzione e cioè regole e strumenti di comportamento relativamente stabili: essi si presentano come complessi di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali, nonché come realtà durature e autonome in senso relativo.

La realtà contemporanea assiste sempre di più allo studio degli *istituti no-profit* all'interno dei quali identificare le cosiddette aziende *no-profit o senza scopo di lucro*.

Ma quali sono i caratteri peculiari di tali soggetti?

1. esistenza di una gestione tipicamente complessa, consistente nel prevalente esercizio di attività di utilità sociale accompagnate dal concorrente esercizio di attività collaterali finalizzate all'ottenimento di avanzi di gestione da utilizzare per il finanziamento dell'attività principale;
2. la gestione organizzativa ed amministrativa si presenta spesso approssimata, sorretta soltanto dallo slancio ideale e dalla generosità del fondatore e/o dal contributo volontario discontinuo dei simpatizzanti;
3. spesso si avvalgono della collaborazione di volontari non remunerati motivati da spirito altruistico e dalla condivisione dei valori dell'istituto i quali, tuttavia, costituiscono una risorsa a volte poco continua nella sua disponibilità;
4. la cessione di servizi istituzionali generalmente complessi avviene a titolo gratuito o a prezzi non di mercato con conseguenti effetti, per l'organizzazione, di maggiore problematicità nel raggiungimento di condizioni di equilibrio economico;
5. il successo delle organizzazioni dipende strettamente dalle risorse umane a disposizione;
6. spesso operano in stretta connessione con gli organi pubblici;
7. si tratta di realtà che devono operare il più possibile con la *vision* della collettività di riferimento di cui esse sono agenti diretti;

8. il fine primario delle organizzazioni *no-profit* non è l'accumulo di ricchezza economica per chi ne promuove l'esistenza, bensì quello di fornire risposte immediate ai bisogni della società. Gli istituti *no-profit* hanno una finalità di natura etica, morale, di solidarietà, di altruismo, di dedizione.

Le aziende del *terzo settore* possono essere classificate come aziende private di sola erogazione (cosiddette aziende *no-profit* pure) oppure come aziende, al contempo, sia di erogazione che di produzione (aziende *no-profit* composte). Inoltre esse hanno come finalità prevalente il soddisfacimento diretto dei bisogni socialmente rilevanti (assistenziali, culturali, ricreativi, sportivi, di natura ideale, ecc.), rispetto a cui la massimizzazione del reddito costituisce soltanto una finalità secondaria del tutto strumentale al raggiungimento della prima. Mentre nell'impresa il perseguimento di situazioni di eccedenza dei ricavi sui costi, data la prevalenza del finalismo di carattere economico sugli altri, rappresenta l'obiettivo guida di tutta l'attività, negli istituti *no-profit* questo costituisce esclusivamente il presupposto che consente agli stessi di perseguire nel tempo la finalità sociale in condizioni di autonomia economica.

Gli istituti del terzo settore si distinguono dalla Pubblica amministrazione in quanto non basano la propria attività sul gettito tributario e dall'impresa perchè non hanno come finalità prevalente la produzione di remunerazioni per tutti i fattori della produzione secondo i livelli di mercato.

LE PROBLEMATICHE ORGANIZZATIVE DELLE AZIENDE NO-PROFIT

Fatte queste premesse di carattere generale, entriamo ora più direttamente all'interno dei problemi di management delle organizzazioni del cosiddetto *terzo settore*.

Le organizzazioni *no-profit* sono chiamate ad assumere un ruolo sempre più rilevante e centrale nel nuovo modello di Stato sociale fondamentalmente per due motivi:

1. il processo di riforma del *welfare* si sta realizzando nel nostro paese secondo il *principio della sussidiarietà verticale*, il quale prevede che i servizi pubblici debbano essere prodotti "nel luogo" più vicino alla collettività, e soprattutto secondo il *principio della sussidiarietà orizzontale*, il quale stabilisce che lo stato deve fare in modo di delegare alla società civile (quindi al *no-profit*) tutto ciò che esso è in grado di svolgere;

2. la domanda dei servizi sociali da parte della collettività diviene sempre più esigente e complessa: i servizi domandati sono sempre maggiori come pure maggiore è il livello qualitativo richiesto.

Lo Stato, in molti comparti, sta facendo un passo indietro come diretto produttore dei servizi sociali dando spazio all'intervento delle organizzazioni *no-profit*, le quali operano sia in autonomia, sia in collaborazione con lo stesso o con le imprese.

Lo Stato da produttore diretto di servizi diviene sempre più un vero e proprio soggetto regolatore.

Le organizzazioni del "terzo settore", pertanto, sono state investite di un ruolo di estrema importanza; un ruolo di attori principali nel nuovo modello di socialità che impone loro molteplici cambiamenti, tra cui certamente maggiore professionalità nella gestione e nell'erogazioni dei servizi, la disponibilità di maggiori e migliori risorse, una maggiore propensione alla collaborazione con gli altri istituti *no-profit*, pubblici o profit. In poco tempo le organizzazioni *no-profit* sono passate dall'essere attori sociali *aggiuntivi ed eventuali* rispetto al pubblico ad attori centrali che operano costantemente come partner dello Stato nella produzione di servizi socialmente rilevanti.

MA COSA IMPLICA DAL PUNTO DI VISTA DI MANAGEMENT (E CIOÈ GESTIONALE E DIREZIONE) TALE "CAMBIAMENTO" DI RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI NO-PROFIT?

Implica inevitabilmente la risoluzione di alcuni problemi come:

1. la fragilità degli assetti organizzativi e della struttura finanziaria;
2. le ridotte dimensioni degli istituti;
3. lo scarso orientamento al futuro dello stile di direzione;
4. la mancanza di un'adeguata strumentazione gestionale e direzionale;
5. la gestione del personale spesso approssimata;
6. il superamento di altri "punti deboli" che caratterizzano la maggior parte degli istituti in oggetto.

Le organizzazioni *no-profit* fragili dal punto di vista organizzativo e finanziario rappresentano la norma.

Sempre più, quindi, per tali soggetti si pone l'esigenza di perseguire le finalità socialmente rilevanti nel rispetto del *principio di economicità* il quale richiede agli operatori del terzo settore di aggiungere alle tradizionali competenze tecniche anche quelle di natura più strettamente gestionale in modo da fare degli stessi delle persone economicamente consapevoli delle risorse che consumano e/o gestiscono.

Le aziende del "terzo settore" sono chiamate dal nuovo contesto a crescenti interventi di incremento e di miglioramento delle risorse disponibili nonché di razionalizzazione dell'uso delle stesse; ciò implica la necessità di sviluppare nel personale stipendiato e volontario le seguenti capacità:

1. comprensione dei fenomeni organizzativi;
2. soluzione dei problemi;
3. adattamento;
4. delega (un meccanismo spesso di difficile attuazione nelle aziende *no-profit*);
5. guardare anche al medio-lungo periodo.

Nelle organizzazioni *no-profit*:

1. la competenze manageriali si esercitano in un contesto di interdipendenza;
2. i compiti sono poco standardizzati e mutevoli;
3. i risultati delle attività svolte sono difficili da misurare e valutare;
4. l'attenzione e la valorizzazione delle risorse umane costituiscono una pre-condizione di fondamentale importanza per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione: il successo di un'organizzazione è fortemente dipendente dai singoli individui.

Sulla base di quanto è stato detto fin qui, è possibile anticipare che le organizzazioni *no-profit* dovranno fare uno sforzo di maggiore strutturazione della propria attività, nonché dovranno disporre di maggiori e migliori risorse: solo in questo modo esse potranno offrire un servizio sempre più rilevante dal punto di vista della qualità delle persone servite, maggiormente affidabile e di elevata qualità.

PERTANTO, I PARADIGMI MANAGERIALI E LE STRATEGIE DELLE IMPRESE SONO APPLICABILI INTEGRALMENTE AL MONDO NO PROFIT?

A tal proposito vi sono scuole di pensiero diverse e fra di esse quella che attualmente primeggia afferma che i modelli delle imprese rappresentano un punto di riferimento importanti ma che comunque necessitano di significative modifiche ed aggiustamenti affinché possano funzionare per il terzo settore.

Le organizzazioni *no-profit* necessitano di strategie che tengano conto:

1. della loro natura valoriale;
2. che si tratta di istituti che devono operare con la *Vision* della comunità di riferimento;
3. del peculiare sistema delle fonti di finanziamento;
4. dei differenti obiettivi strategici;
5. dell'ambiente;
6. del sistema e delle relazioni multidimensionali e inter-settoriali.

Per tutti questi motivi il processo di formulazione strategica deve partire anzitutto dall'analisi della *mission* e dei *valori* dei suoi membri, su questa devono poi innestarsi le tradizionali fasi dell'analisi e delle risorse interne e dell'ambiente di riferimento. I valori sui quali si fondono le organizzazioni *no-profit* devono diventare la fonte primaria del loro successo, ossia essere guida e base delle strategie aziendali.

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA' UNI EN ISO 9001:00 NEL MONDO NO-PROFIT: LIMITI E VANTAGGI

Partendo dalla convinzione che anche il mondo *no-profit* necessita di un meccanismo organizzativo pari a quello del settore *profit*, ci si chiede in quale maniera e misura un Sistema di Gestione per la Qualità, conforme alla norma UNI EN ISO 9001:00, possa risultare efficace e soprattutto quali sono i vantaggi che un'organizzazione *no-profit* acquisisce e i limiti e le difficoltà incontrate durante l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità.

Gli elementi innovativi a cui si ispira la nuova norma possono essere sintetizzati attraverso gli otto principi della qualità contemplati nella norma UNI EN ISO 9004 (**vedi slide n. 1**)

Sarebbe interessante analizzare ciascuno di essi da un punto di vista pratico di implementazione di un sistema facendo un parallelo fra un'organizzazione *no-profit* ed una realtà *profit*.

Per questioni di tempo ci limitiamo a fare questo confronto principalmente su seguenti punti:

- Coinvolgimento del personale;
- Approccio per processi;
- Miglioramento continuo.

COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE

Il personale, a tutti i livelli, costituisce l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di mettere le loro abilità al servizio dell'organizzazione.

La valorizzazione della risorsa umana è il punto di forza dell'organizzazione. Se il personale viene coinvolto attraverso la motivazione, la formazione e l'informazione, si saranno create le condizioni affinché tutte le persone, a qualsiasi livello, possano gestire in modo consapevole ed intelligente il loro posto di lavoro. Questo significherebbe gestire i processi aziendali con un elevato valore aggiunto.

Settore profit: il coinvolgimento del personale risulta alquanto difficile soprattutto nelle medio e grandi aziende (più facile nelle piccole imprese). Spesso infatti, all'interno delle aziende, si assiste alla presenza di un gruppo di persone meramente esecutivo, concentrato esclusivamente sullo svolgimento dei propri compiti.

L'area manageriale tende a rimanere troppo distaccata dal proprio personale senza coinvolgerlo nella condivisione degli obiettivi aziendali.

La mancanza di comunicazione crea una lontananza che nel lungo periodo può mettere a repentaglio la motivazione della singola risorsa umana e quindi anche la produttività.

Nonostante ci sia ancora parecchia strada da fare in questo senso, si può comunque rilevare una certa sensibilizzazione da parte di alcune aziende.

Testimone di questo, per esempio, sono nuove figure e ruoli che stanno nascendo all'interno delle medio-grandi aziende, quali l'addetto alle risorse umane o addirittura nel caso di grandi realtà, un'area aziendale esclusivamente dedicata al personale interno per gestire non solo gli aspetti burocratici-amministrativi (paghe, ferie, ecc) ma anche formazione interna, addestramento, inserimento, affiancamento.

Settore no-profit: il coinvolgimento del personale risulta facilitato dalla grande portata valoriale di queste organizzazioni in cui tutto il personale operativo, compreso quello volontario, è motivato al proprio lavoro dalla *mission* fortemente condivisa. In molti casi si assiste a risorse umane che percepiscono il proprio operato, non tanto come un lavoro da eseguire al quale viene riconosciuto una controparte economica, ma come un contributo alla realizzazione della *mission* generale.

Il rischio è cadere nella presunzione di coinvolgere il personale operativo attraverso la condivisione della *mission* senza in realtà rendersi conto che il personale di fatto non conosce gli obiettivi dell'azienda, le strategie da adottare e le prospettive di medio – lungo periodo. In realtà quanto appena detto è la conseguenza di un'altra questione che si può argomentare parlando del principio che segue.

APPROCCIO PER PROCESSI

L'approccio per processi significa identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi per perseguire determinati obiettivi per ottenere prestazioni efficaci ed efficienti da parte dell'organizzazione.

Settore profit: l'applicazione di questo principio risulta generalmente ancora difficile poiché la maggior parte delle aziende sono ancora abituate ad essere organizzate e a lavorare per compartimenti stagni, con funzioni aziendali (es. acquisti, uff. tecnico, produzione, amministrazione, ecc) troppo separate fra di loro, con scarsi mezzi di comunicazione. Spesso si assiste a ciò che viene definito "effetto regno" con le conseguenze che ne derivano.

Settore no profit: l'applicazione di tale principio risulta difficile per motivi e situazioni reali che si collocano esattamente all'estremo opposto rispetto al settore profit.

Spesso infatti l'assetto organizzativo degli istituti *no profit* non presentano una precisa identificazione delle differenti unità organizzative. Esse assumono la forma del mero gruppo di persone che trova il suo denominatore comune nella condivisione dei valori e della missione istituzionale. Il gruppo si organizza in modo prevalentemente destrutturato e in genere secondo la logica del "*tutti fanno tutto*".

Volendo fare un'analisi di queste organizzazioni, si possono constatare, soprattutto nella fase iniziale, le seguenti caratteristiche:

1. non esiste una rigida divisione dei compiti tra i diversi attori;
2. tutti fanno ciò di cui l'organizzazione necessita per la realizzazione dell'attività e secondo le proprie specifiche competenze;
3. c'è una maggiore attenzione all'efficacia rispetto all'efficienza;
4. le mansioni e le modalità di lavoro non sono definite in modo dettagliato e formalizzato nel senso che viene data piena libertà ed autonomia, nell'espletamento di ciascuna attività, alla singola persona. La ripartizione degli incarichi è stabilita dal gruppo e avviene generalmente in base alle competenze e alle capacità relazionali di ciascun soggetto (così come riconosciuto dal "gruppo");
5. la comunicazione avviene in modo orizzontale;
6. il controllo è prevalentemente un controllo di tipo sociale nel senso che sono gli stessi membri del gruppo che si controllano a vicenda e non vengono predisposte opportune figure di livello superiore con specifici compiti di supervisione;
7. le decisioni sono prese dal gruppo.
8. tra i membri vige la logica della collaborazione in vista della realizzazione della *mission*;
9. raramente si codificano in forma scritta gli organigrammi e le descrizioni dei compiti che compongono le mansioni;
10. i programmi operativi (tra cui anche quelli di programmazione e di controllo) sono scarsamente sviluppati ed esplicitati e i processi decisionali spesso non sono strutturati da un punto di vista formale;
11. tali organizzazioni per funzionare necessitano di un elevato livello motivazionale e di sintonia tra tutti membri;
12. il grado di specializzazione e di divisione del lavoro tende ad essere generalmente basso: ciò implica la disponibilità da parte di tutti i membri a svolgere una pluralità di compiti anche molto diversi fra di loro;
13. spesso la gestione è del tipo "giorno per giorno";
14. non vengono, di solito attivati adeguati sistemi di sviluppo delle competenze del personale.

Pertanto si tratta di strutture elementari, non formalizzate, caratterizzate, in alcuni casi, da un elevato livello di confusione di ruoli e di responsabilità: a volte è difficile distinguere il livello di governo da quello più strettamente operativo.

Non esiste una netta distinzione tra problemi strategici e problemi operativi: una tale confusione organizzativa, se non adeguatamente gestita, può divenire particolarmente elevato con effetti negativi sull'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione aziendale.

Per questi ed altri motivi sono necessari, in molti casi, veri e propri interventi di *ri-progettazione* organizzativa nella direzione di una *maggiore strutturazione*.

Applicare un Sistema di Gestione per la Qualità anche alle organizzazioni *no-profit* può risultare utile per dare ad esse una struttura che possa essere formalizzata attraverso un'identificazione dei processi, una divisione di ruoli con relative responsabilità e compiti.

In particolare è possibile pensare che anche per le organizzazioni *no-profit* possa essere applicabile un metodo di lavoro che comprenda principalmente le seguenti fasi operative:

1. Pianificazione ;
2. Implementazione;
3. Controllo;
4. Azione (nel senso di miglioramento).

Questo non è altro che il modello conosciuto come “**Plan – Do – Check – Act**”, conosciuto anche come cerchio **PDCA** o **Ruota di Deming**.

Che cosa significa?

Plan: stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati in accordo con i requisiti del cliente e con le politiche dell'organizzazione;

Do: dare attuazione ai processi;

Check: monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;

Act: adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

È il metodo della pianificazione in funzione degli obiettivi per mantenere (perché non si manifestino fenomeni di deriva o di degrado) e per migliorare.

Relativamente al **Plan** non è sufficiente ricondurre tutto alla *mission* o ai valori sui quali l'organizzazione *no-profit* è fondata. Spesso infatti è questo il rischio che tali organizzazioni corrono nel momento in cui si chiede loro di definire la “politica della qualità” e gli obiettivi e scopi”.

In realtà ciò che si chiede loro è di individuare degli obiettivi, appunto, realizzabili nel breve periodo, ma anche nel medio-lungo periodo.

Obiettivi che devono essere concreti, pensati su quella che è la realtà del momento con le risorse di cui si dispone e soprattutto dopo aver eseguito un'accurata analisi di mercato per individuare le reali esigenze dei clienti.

Per quanto riguarda il **Do**, come già è stato detto, si chiede alle organizzazioni *no-profit* di individuare prima di tutto i processi operativi per poi capire quale è il flusso che li collega fra di loro per dare vita alle singole attività finalizzate all'erogazione del servizio in oggetto. Troppo spesso, infatti, la mancanza di una struttura interna impedisce agli stessi addetti di capire che comunque alla base esiste una interconnessione di singole attività riconducibili a dei processi.

Una volta "scoperti" diventa più facile individuare i responsabili e soprattutto le competenze necessarie per potere svolgere attività e funzioni in merito.

Ecco che allora è possibile dare attuazione di tali processi ovviamente dopo avere stabilito un metodo di lavoro (come muoversi, come tenere sotto controllo le singole attività, come misurare le prestazioni) e delle regole alle quali tutti gli addetti al lavoro devono attenersi.

Arriviamo al momento del **Check**: come si diceva prima, è estremamente importante misurare e monitorare l'andamento e soprattutto il grado di prestazione dell'organizzazione. La difficoltà da parte delle aziende *no-profit* nasce principalmente dal fatto che queste non hanno definito obiettivi ben precisi, ma soprattutto perché sono molto più bravi a gestire il quotidiano rispetto al futuro.

Nel settore *profit*, invece il dovere comunque "fare i conti" obbliga in una qualche maniera tenere monitorato l'andamento aziendale per vedere se effettivamente l'azienda sta guadagnando oppure no.

In realtà secondo la norma UNI EN ISO 9001:00 il monitorare e il misurare non sono finalizzati esclusivamente ad un discorso economico, bensì a verificare le prestazioni della struttura così come è organizzata sulla base degli obiettivi posti

Volendo parlare ancora di pianificazione è interessante fare riferimento al seguente schema in grado di sintetizzare le risorse necessarie per dare una struttura ad un'organizzazione.

È chiaro che ciascuna voce indicata richiede una sua organizzazione interna, o per meglio dire, la voce "metodi" in realtà è trasversale a tutti gli altri requisiti poiché ogni parte dell'azienda deve essere strutturata ed organizzata al fine di essere in grado di erogare un servizio o prodotto di qualità.

MIGLIORAMENTO CONTINUO

Il miglioramento continuo deve essere un obiettivo permanente delle organizzazioni. Applicare questo principio significa qualificare il sistema qualità come "strumento di gestione" del processo aziendale.

L'alternativa è far degenerare il sistema qualità verso la burocrazia: staticità, immobilismo, obsolescenza delle regole e degli strumenti. Un sistema di gestione dinamico, capace di migliorarsi, è l'unica strada per arrivare ad essere competitivi. L'azienda quindi deve creare le condizioni (umane, tecnologiche e culturali) affinché ciò avvenga. Sono molte invece le aziende che non hanno ancora chiaro questo aspetto.

Settore profit: la difficoltà maggiore sta nel fatto di formalizzare delle azioni correttive di miglioramento quando nella realtà spesso queste vengono fatte.

Settore no-profit: la difficoltà più grande sta nel fatto che spesso queste organizzazioni faticano ad avere uno sguardo sul futuro.

Se non vengono posti degli obiettivi, se non viene fatta una progettazione sul medio-lungo periodo, difficilmente si riuscirà a implementare delle misure di miglioramento. Ma non solo: le azioni di miglioramento nascono anche dalle rilevazioni di anomalie, di non conformità troppo spesso all'interno di cooperative od organizzazioni sociali no-profit lo strumento delle non conformità non viene accettato ed utilizzato secondo la sua vera finalità. Ancora una volta il coinvolgimento personale e a volte emotivo degli operatori nello svolgere il loro lavoro e nell'essere parte dell'organizzazione limita il corretto utilizzo di strumenti proposti dalla norma UNI EN ISO 9001:00 utili per una corretta organizzazione interna al fine di migliorare l'efficienza.

CONCLUSIONI

Le organizzazioni no-profit stanno acquistando sempre più importanza sul mercato poiché sono in grado di erogare ottimi servizi alla collettività e perché le esigenze della società sono notevolmente aumentate sia quantitativamente, sia qualitativamente.

Ne deriva che pur mantenendo le proprie prerogative, il settore no-profit al livello operativo si deve in qualche maniera porre allo stesso livello del mercato e dello Stato soprattutto a livello di strutturazione interna e di prestazioni. Il fatto stesso che anche in questo settore sia arrivata l'ISO 9001 e che per partecipare ad appalti pubblici sia richiesta la certificazione per non parlare poi dell'accreditamento, la dice lunga su quanto detto fino a questo momento.

Pertanto, credo che implementare un Sistema di Gestione per la Qualità abbia come primo beneficio proprio quello di dare una maggiore organizzazione interna con tanto di divisione dei ruoli e dei compiti. Dall'altro credo che le cooperative e tutto il settore non-profit non debba "avere paura" di equipararsi alle aziende profit perché se di equiparazione vogliamo fare è solo da un punto di vista organizzativo.

Bologna 23.10.2003

