



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

**Newsletter n.1/2020**

## Notizie Flash



**Data in corso di definizione  
Applicazione pratica del «risk  
based thinking»  
nella gestione  
dei dispositivi medici  
Seminario  
a cura del Settore Sanità con la  
partecipazione del Comitato MAQ**



**28 Maggio 2020  
Assemblea dei Soci iscritti al  
Comitato MAQ  
Relazione tecnica in via di definizione**



**Modalità per invio articoli  
...[Link](#) ...**

### Redazione

AICQ-CI  
Via di San Vito, 17  
00185 Roma

### Area Soci

Dr.ssa Maria Teresa Barone  
infosoci@aicqi.it

### **Nasce MAQ News : un canale di informazione e relazione (Andrea Calisti – Presidente Comitato Metodologie di Assicurazione Qualità)**

Quando ad inizio febbraio ho tenuto la prima riunione del Consiglio Direttivo del Comitato da neo presidente, non pensavo che questa newsletter sarebbe nata in un periodo così particolare e delicato. L'epidemia non ha solo messo bruscamente e dolorosamente in evidenza tutta la nostra fragilità di esseri umani, ma ci ha lanciato un invito chiaro e perentorio a riflettere senza indugio e senza pietà su modelli sociali, economici, organizzativi dati per acquisiti.

... [Leggi tutto](#) ...

### **Qualità nel Terzo Settore: Attività operative e Valutazione degli esiti (Jennifer De Michelis – Consigliere Comitato MAQ)**

Con l'evoluzione normativa in atto e con l'ampliamento esponenziale della nascita e/o sviluppo degli Enti di Terzo Settore nel nostro paese ormai in ogni ambito dall'immigrazione, al recupero delle persone disagiate o vittime di violenza, all'ambito sanitario, formativo e addirittura di affiancamento alle istituzioni nella gestione di problematiche delicate come può essere quella dell'affido di minori, si evidenzia sempre di più la necessità di regolamentare un settore che può avere un notevole impatto sulla vita dei cittadini.

.... [Leggi tutto](#) ...

### **Misurare la qualità nei servizi attraverso un approccio basato sui rischi (Fabio La Porta – Consigliere Comitato MAQ)**

L'Enciclopedia Treccani definisce il servizio come: Attività svolta dalle persone direttamente attraverso il proprio lavoro (per es. la consulenza di un avvocato), oppure indirettamente attraverso beni economici (nei quali si può anche incorporare, per es., il s. del trasporto di un bene), allo scopo di soddisfare propri bisogni. I s. sono generalmente definiti come beni immateriali e istantanei che si possono consumare in presenza del cliente, da cui sono fisicamente inseparabili (si pensi per es. ai s. di sanità o al trasporto di persone). Queste caratteristiche distinguono i servizi in maniera netta dai beni economici che hanno generalmente caratteristiche materiali e possono essere separati da chi li possiede. .... [Leggi tutto](#) ...



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

## **Nasce MAQ News : un canale di informazione e relazione**

**(Andrea Calisti - Presidente Comitato Metodologie di Assicurazione Qualità)**

Quando ad inizio febbraio ho tenuto la prima riunione del Consiglio Direttivo del Comitato da neo presidente, non pensavo che questa newsletter sarebbe nata in un periodo così particolare e delicato. L'epidemia non ha solo messo bruscamente e dolorosamente in evidenza tutta la nostra fragilità di esseri umani, ma ci ha lanciato un invito chiaro e perentorio a riflettere senza indugio e senza pietà su modelli sociali, economici, organizzativi dati per acquisiti.

La globalizzazione fino a ieri osannata come veicolo di idee e di prosperità economica, oggi viene guardata con diffidenza, quasi con ostilità, come fosse un nemico subdolo, improvvisamente rivelatosi. Sicuramente certi paradigmi e certi comportamenti sono da rivedere, a cominciare dalle attuali logiche europeiste, ormai lontane dallo spirito di solidarietà con cui Alcide De Gasperi, Konrad Adenauer e Robert Schuman hanno dato vita settant'anni fa alla prima forma di cooperazione europea, ma anche dallo slancio di comunione e di rinascita solidale che ha percorso il continente dopo la caduta del muro di Berlino alla fine degli anni '80.

Noi tutti ci auguriamo che questa revisione avvenga e ci porti verso un mondo migliore. Sarebbe il migliore tributo a chi al coronavirus non è sopravvissuto.

Cambiare modalità di progettare, gestire e verificare i processi e le organizzazioni implica necessariamente di analizzare e modificare anche gli strumenti. Questa nostra raccolta di considerazioni nasce con il proposito di riunire e diffondere i contributi sulle metodologie di analisi dei processi e verifica della qualità che i soci (iscritti e non al Comitato) vorranno proporre alla condivisione generale. Al momento non abbiamo voluto definire un piano editoriale, lasciando libero chiunque abbia delle riflessioni da divulgare di inviare la propria proposta.

Tutti i contenuti saranno letti e pubblicati, purché in linea con le finalità dell'Associazione e del Comitato e purché redatti nel rispetto delle regole che potete trovare cliccando su questo [link](#)

Chiunque ha delle richieste o delle esigenze da manifestare può scrivere alla redazione. Cercheremo di dare un efficace riscontro a tutti.

Mi auguro che questa newsletter possa diventare un canale, non solo dedicato alla diffusione ed alla condivisione di notizie di interesse comune, ma anche uno strumento che possa facilitare lo scambio di opinioni e l'instaurarsi di relazioni e l'incontro tra i soci.

Vi ringrazio per l'attenzione e vi auguro buona lettura! ... [torna a pag. 1](#)...

[#andratuttobene](#)

**(\*) Andrea Calisti**, Ingegnere Meccanico specializzato in Lean Management e Industria 4.0. Durante il percorso professionale ha avuto la possibilità di sviluppare ed implementare Sistemi di Gestione (certificati secondo le norme ISO) di approfondire ed applicare operativamente le metodologie e le tecniche legate all'assistenza Clienti, allo Sviluppo ed alla industrializzazione di nuovi prodotti, ai Sistemi di Gestione (in particolare Qualità, Ambiente, Energia) ed al W.C.M. (World Class Manufacturing). È Auditor qualificato ANFIA per la norma IATF 16949.



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

## **Qualità nel Terzo Settore: Attività operative e Valutazione degli esiti (Jennifer De Michelis – Consigliere Comitato MAQ)**

La normativa stessa, seppur frammentata e poco chiara o, in alcuni casi, addirittura lacunosa e priva di riferimenti, spinge verso l'adozione di un sistema di gestione della qualità al fine di monitorare l'attività di tali enti e dare soprattutto degli indicatori che siano in grado di stabilire il reale beneficio che essi apportano alla comunità.

Sulla base di queste considerazioni è nato un anno fa il progetto di dare delle delucidazioni sull'applicabilità degli strumenti tipici della ISO 9001:2015 a questo ambito così peculiare e diversificato, che trova in questa pubblicazione la parte conclusiva a seguito di due convegni tenuti rispettivamente a Roma e all'Aquila nel corso dell'anno appena concluso.

L'esigenza di definire la cosiddetta Valutazione dell'Impatto Sociale (VIS) in modo tale da dare risposte oggettive sull'efficacia e l'efficienza di un progetto promosso dagli Enti di Terzo Settore (ETS) sia alla Pubblica Amministrazione sia ai diretti interessati a cui il progetto stesso è rivolto è ormai diventata di vitale importanza in un mondo in cui gli utenti vengono sommersi da una mole di informazioni tali provenienti da altrettante fonti diverse per cui il sapersi orientare nella scelta più congrua e che più si confà alle proprie necessità diventa prioritario.

Per gli "addetti ai lavori" parlare di valutazione degli esiti e di indicatori rispetto ad un progetto sembra ormai materia consolidata per cui sorge spontaneo chiedersi che cosa renda di così difficile applicazione di tali concetti agli ETS e perché la qualità sia ancora così poco diffusa nell'ambito del terzo settore.

Tale difficoltà l'ho toccata con mano io stessa nel momento in cui, pur essendomi occupata per anni di qualità in diversi ambiti, mi sono ritrovata per la prima volta a dovermi confrontare con la sfera del volontariato per la redazione di un progetto con finalità sociale e ho pertanto constatato personalmente quanto fosse complesso riuscire a dare degli indicatori misurabili ad attività che hanno come fine ultimo il benessere della collettività.

I problemi principali che si riscontrano sono sostanzialmente i seguenti:

- Pur essendo assai diversificati e ognuno con le sue tipiche peculiarità, gli ETS in generale hanno come scopo quello di produrre inclusione e coesione sociale e di migliorare la qualità di vita degli individui a cui l'ETS stesso si rivolge. La promozione della coesione sociale, considerata nel senso più ampio del termine, si misura sulla base dei legami di affinità che si sviluppano fra gli individui del territorio stesso, e che hanno come obiettivo principale la riduzione dei tratti di disegualianza fra gli appartenenti alla stessa comunità, e la creazione di un senso comune di appartenenza. Il concetto è strettamente correlato a quello di capitale sociale (Bourdieu 1983, Coleman 1990, Putnam 2001 e 2004) perché legato alla quantità e alla qualità delle relazioni che legano i soggetti, le comunità e i territori. E' pertanto evidente già dalla definizione stessa che pur essendo indubbia l'utilità sociale di promuovere l'integrazione di soggetti fragili come anziani o portatori di patologie più o meno invalidanti o di reintegrare nella società soggetti peculiari quali carcerati o donne vittime di violenza, ben altra cosa è darne una valutazione basata su indicatori numerici.
- Differenza di aspettative tra chi redige il progetto e il fruitore finale e conseguenti parametri di valutazione falsati sull'esito del progetto stesso. Ad esempio se lo scopo dell'organizzazione è quello di fornire un servizio di Assistenza Domiciliare per persone non autosufficienti e supporto alle relative famiglie, chi si occupa della redazione e dell'esecuzione del progetto avrà sicuramente come parametri di valutazione la scelta di personale qualificato e che risponde a necessari requisiti curriculari, l'approvvigionamento di strumenti e macchinari certificati e a norma, la formazione del personale all'utilizzo di attrezzature e prodotti, la sanificazione ecc, mentre il familiare del malato valuterà in maniera preponderante la capacità di relazione tra l'operatore e il paziente, la capacità di empatia e l'umanizzazione del servizio reso.



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

- Difficoltà nel valutare a priori tutti gli impatti indiretti sulla comunità che si possono verificare anche se non sono inclusi negli obiettivi del progetto da realizzare.
- Il fatto che rendere pubblici dei criteri di valutazione degli esiti dei singoli ETS comporta sostanzialmente generare una competitività tra gli enti stessi soprattutto tra quelli che nello statuto comprendono anche servizi profit, mentre lo spirito con cui il mondo del terzo settore è nato è quello del mutuo aiuto e dell'integrazione in rete.

Proprio al fine di dare una risposta a quanto su esposto, con il Decreto Ministeriale 214 del 23 luglio 2019 pubblicato in GU il 12/09/2019, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha emanato delle "Linee guida per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti di Terzo Settore". Anche se siamo ben lontani dal fornire uno strumento per quantificare tale impatto sociale, le linee guida danno più che altro una indicazione sull'approccio da seguire per la corretta impostazione della valutazione di impatto sociale che vengono riassunte nei seguenti punti:

"[...]

Il processo per arrivare a misurare l'impatto sociale dovrà prevedere le seguenti fasi:

1. **analisi del contesto e dei bisogni** partecipata dagli stakeholders;
2. **pianificazione degli obiettivi** di impatto;
3. **analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica** della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento;
4. **valutazione**: attribuzione di un valore, ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione;
5. **comunicazione degli esiti della valutazione** che costituiranno la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro delle proprie iniziative.

[...]"

Proseguendo nella lettura del testo del Decreto troviamo poi:

"[...]

Il processo dovrà esplicitare gli elementi che compongono le seguenti dimensioni di analisi:

1. dare evidenza del **processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore della misurazione di impatto** da parte di un insieme di classi di stakeholders rappresentativi interni ed esterni all'ente (per esempio lavoratori, beneficiari, istituzioni rilevanti, fornitori e comunità di riferimento). Gli enti potranno decidere autonome modalità di raccolta delle opinioni e di monitoraggio degli impatti tra i propri principali stakeholders;
  2. **attività**: processi volti a dare risposta ai bisogni delle persone su uno specifico territorio in base alla missione sociale che l'ente ha deciso di voler perseguire;
  3. **servizi**: attività che hanno avuto una codificazione e quindi una standardizzazione sia di costo sia di regolamentazione (accreditamenti, convenzioni);
  4. **progetti**: con una durata prestabilita e non continuativa con l'obiettivo di individuare nuove soluzioni e quindi di spostare la frontiera dei servizi e delle attività grazie ai risultati del progetto;
  5. **input**: intesi come fattori produttivi, risorse umane e finanziarie impiegate, fattori propri e di terzi;
  6. **output**: intesi come prodotti, beni e servizi risultanti dalle attività poste in essere;
  7. **outcome**: intesi come risultati indiretti della propria azione, effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti e sugli individui in generale rispetto ai territori ed al contesto generale oggetto delle attività.
- [...]"



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

E' pertanto evidente come il legislatore abbia cercato di considerare in modo organico tutte le peculiarità sopra analizzate.

Tuttavia, pur essendo un inizio di metodologia, non è ancora sufficiente per fornire agli ETS uno strumento organico per la valutazione dell'impatto sociale.

Vista l'attuale carenza normativa proviamo a fare un passo indietro e a risalire all'origine del Terzo Settore così come lo conosciamo oggi.

Definito in genere con il termine inglese Welfare State, lo stato sociale (detto anche stato assistenziale) è il fondamento dei moderni Stati di diritto basati sul principio di uguaglianza. La sua origine può essere individuata nelle Poor Law (leggi sui poveri) inglesi del 1601, nate per provvedere al sostentamento delle famiglie più disagiate. Sempre in Inghilterra si compie la seconda tappa di sviluppo di questo modello con la creazione, già nella prima metà del XIX secolo, di leggi volte a tutelare, dopo lo scoppio della rivoluzione industriale, i lavoratori dagli incidenti di cui potevano essere vittime sul lavoro e alcune classi sociali come i minori, gli orfani, le vedove.

Per quanto riguarda l'Europa, nel 1883 il cancelliere Bismarck introdusse in Germania l'assicurazione sociale, il cui scopo era favorire la riduzione della mortalità e degli infortuni nei luoghi di lavoro e per istituire una prima forma di previdenza sociale. Per arrivare al completamento di questo processo bisogna tornare nel Regno Unito durante la seconda guerra mondiale: nel 1942 viene infatti stilato dall'economista William Beveridge il rapporto conosciuto con il suo nome, che definisce e introduce i concetti di sanità pubblica e pensione sociale per i cittadini, proposte che vennero poi attuate dal Primo Ministro Clement Attlee nel 1945.

Pertanto si può concludere che le attuali applicazioni di welfare trovano origine e principale sviluppo nel Regno Unito; è nato perciò spontaneo chiedersi se proprio nei paesi in cui è nato ci fosse già un valido strumento di misurazione e analisi da poter riportare e declinare alle nostre forme di welfare e ai singoli peculiari ETS.

Uno strumento di misura è effettivamente stato proposto e prende il nome di SROI, Social Return On Investment.

L'analisi SROI è un processo di comprensione, misurazione e reportistica in merito a impatto sociale, valore ambientale ed economico che viene creato da un'organizzazione. Il metodo SROI è un approccio alla misurazione, sviluppato in base al rapporto analisi costi-benefici, contabilità sociale e auditing sociale, che acquisisce valore sociale per tradurre gli obiettivi sociali in misure finanziarie e non finanziarie.

SROI misura il valore dei benefici rispetto ai costi per conseguirli. È un rapporto tra il valore attuale netto dei benefici e il valore attuale netto dell'investimento.

Tuttavia, l'analisi SROI non dovrebbe essere limitata a un numero, che potrebbe essere visto come una scorciatoia per esprimere valore. Piuttosto, presenta una metodologia per esplorare un impatto sociale dell'organizzazione, in cui la monetizzazione svolge un ruolo importante, ma non esclusivo.

In definitiva, SROI è uno strumento che traduce il valore sociale creato in dati che possono essere compresi da una serie di stakeholder: da quelli che stiamo provando a coinvolgere anche allo scopo di ottenere finanziamenti (investitori e responsabili politici), a coloro a cui desideriamo dare sostegno (clienti, beneficiari, comunità locale), fino a coloro il cui supporto è parte integrante della qualità del nostro successo (personale).

Lo SROI si basa su 4 fasi divise a sua volta in sotto-fasi:

- Fase 1: impostazione dei confini e mappatura dell'impatto
  - ✚ Passaggio 1: stabilire i parametri per l'analisi SROI
  - ✚ Passaggio 2: identificare, stabilire le priorità e coinvolgere le parti interessate
  - ✚ Passaggio 3: sviluppare una teoria del cambiamento



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

- Fase 2: raccolta dei dati
  - ✚ Passaggio 1: selezionare gli indicatori
  - ✚ Passaggio 2: identificare i valori finanziari e i valori non finanziari
  - ✚ Passaggio 3: raccolta dei dati
  
- Fase 3: modellazione e calcolo
  - ✚ Passaggio 1: analizzare gli input
  - ✚ Passaggio 2: sommare i vantaggi
  - ✚ Passaggio 3: valore del progetto nel futuro
  - ✚ Passaggio 4: calcolare lo SROI
  - ✚ Passaggio 5: condurre l'analisi della sensibilità
  - ✚ Passaggio 6: valore aggiunto e periodo di rimborso (facoltativo)
  
- Fase 4 - Rapporti e comunicazioni
  - ✚ Passaggio 1: preparare il rapporto SROI
  - ✚ Passaggio 2: comunicare alle parti interessate

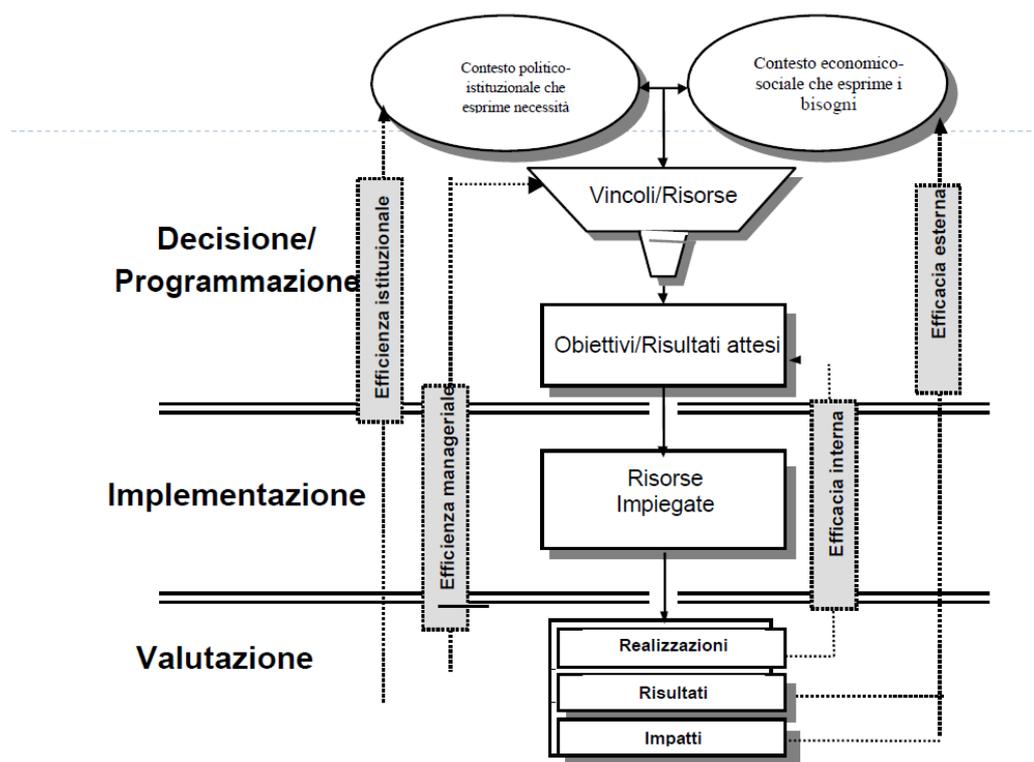
Senza entrare nel merito del calcolo che è stato già ampiamente trattato in diverse pubblicazioni sia in lingua inglese che in lingua italiana, ciò che è interessante osservare è piuttosto come il legislatore nel Decreto su indicato abbia di fatto ricalcato tale metodologia, seppur non nel modello di calcolo ma nella struttura organica di approccio al problema.

Ancor più di interesse è l'osservare che sia il Decreto di settembre 2019 sia il metodo SROI propongono strutture metodologiche assolutamente coincidenti con quanto previsto all'interno della UNI EN ISO 9001:2015, basta infatti osservare l'indice stesso della norma per verificarne la corrispondenza:

1. Scopo e campo di applicazione
2. Riferimenti normativi
3. Termini e definizioni
4. Contesto dell'organizzazione
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Attività Operative
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

Vediamo allora come poter utilizzare la norma stessa per arrivare alla valutazione dell'impatto sociale prodotto. I primi 7 paragrafi della norma sono stati già trattati nei convegni tenuti nell'anno 2019 per cui senza soffermarsi ulteriormente su questi, cerchiamo di capire come si realizza un progetto sociale, su che base si assegnano gli indicatori e come valutare il risultato ottenuto.

Lo schema seguente mostra in modo sintetico l'iter di sviluppo e di valutazione di un progetto sociale considerando i due attori principali che ne concorrono: ETS e Pubblica Amministrazione.



I principali fattori che bisogna tener presente per la realizzazione di un progetto sociale sono i seguenti:

- Analisi del contesto:** per essere funzionale un progetto sociale deve partire da un bisogno reale presente nel bacino di utenza della ETS più che da un'idea della ETS stessa. L'esperienza, infatti, insegna che per quanto possa essere bella e ben congeniata, un'idea non supportata da una indagine puntuale sul territorio porta spesso a progetti finanziati ma non erogati per la scarsità della partecipazione della comunità locale al progetto stesso. E' quindi fondamentale capire innanzi tutto quali siano le necessità del luogo in cui la ETS opera: c'è poco lavoro? Un elevato numero di giovani arrestati per droga o in comunità? Una non capillare diffusione di assistenza sanitaria erogata dallo Stato? Popolazione con età media molto elevata e pertanto spesso isolata senza servizi adeguati? Solo dopo aver individuato qual è il bisogno sociale maggiormente percepito come tale dalla comunità si può iniziare a pensare ad una strategia attuabile per la creazione e realizzazione di un progetto capace di dare risposte efficaci alla popolazione.
- Coinvolgimento delle parti interessate:** affinché il progetto risulti davvero efficace ed efficiente è altrettanto fondamentale coinvolgere da subito gli stakeholder e soprattutto i beneficiari del progetto stesso. Per ottenere la partecipazione attiva dell'utenza si possono scegliere due strade ugualmente valide:
  - inserire nell'organico della ETS stessa alcuni individui scelti come rappresentanti in quanto vivono direttamente il problema che si vuole affrontare;



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

- cercare di coinvolgere le associazioni di categoria o altri ETS che già operano sul territorio creando rete.

La scelta ricadrà sull'una o sull'altra ipotesi in funzione della grandezza del bacino di utenza che si vuole coprire e dalla natura del progetto stesso. In qualunque caso però uno stakeholder con cui bisognerà sempre confrontarsi è la Pubblica Amministrazione dal momento che realizzare un progetto con fini sociali implica occuparsi di categorie di persone fragili e pertanto non si può prescindere dagli organismi che si occupano di vigilare e di tutelare tali categorie.

- **Analisi delle risorse necessarie:** per quanto gli ETS abbiano preminente finalità no profit, per la realizzazione occorrono comunque risorse, siano esse finanziarie che non finanziarie, che vanno valutate al fine di avere un'idea corretta di tutto ciò che è funzionale alla realizzazione stessa e che ne può pregiudicare il risultato.
- **Ricerca di finanziamenti:** esclusi i casi delle grandi cooperative limitate sul territorio nazionale e delle organizzazioni ecclesiastiche, la realtà degli ETS italiani è composta da piccole e micro-organizzazioni portate avanti da un numero ristretto di volontari che si dedicano a progetti in cui credono fermamente ma che spesso non si concretizzano in un lavoro vero e proprio e pertanto portati avanti "a tempo perso" e soprattutto con scarsità di misure organizzative strutturate e di risorse. È quindi fondamentale da un lato l'integrazione in rete delle stesse e dall'altro la ricerca di finanziamenti pubblici e/o privati che supportino gli ETS nella realizzazione pratica dei progetti. Inoltre, cercare finanziatori comporta indirettamente anche la realizzazione di una attività di comunicazione con l'esterno e, di conseguenza, una pubblicizzazione del progetto che si vuole realizzare e della ETS stessa consentendo così di raggiungere un numero più ampio di utenti.
- **Stesura del progetto:** in questa fase la cosa più importante è quella di "scriverlo a più mani" coinvolgendo il maggior numero di figure possibili e i fruitori finali stessi in modo da ridurre al minimo la possibilità su indicata di redigere il progetto considerando parametri che risultano essere troppo distanti dalle aspettative degli stessi.
- **Scelta degli indicatori:** sulla base delle valutazioni svolte per la redazione del progetto stesso, bisogna individuare specifici indicatori che siano in grado di misurare efficacemente l'impatto sulla popolazione. Nella scelta degli indicatori non si può prescindere dagli outcome ovvero dal considerare tutti quegli impatti positivi indiretti che pur non essendo oggetto del progetto si realizzano comunque a beneficio della comunità o più in generale del territorio e dell'ambiente.

E' davvero complesso riuscire a fornire un set di indicatori per ogni possibile attività che una ETS può realizzare, pertanto cercheremo qui di fornire dei criteri generalmente applicabili per aiutare le singole organizzazioni a scegliere quelli più consoni per le loro peculiari attività; deve perciò essere considerato come esempio di supporto e non come modalità di individuazione univoca.

La prima cosa da valutare per stabilire gli indicatori di un progetto è lo scopo ovvero qual è il fine ultimo per cui l'ETS ha scelto di realizzare il progetto stesso. Quindi se ho eseguito un progetto di formazione per il reinserimento nel mondo del lavoro sicuramente dovrò valutare il numero di coloro che hanno trovato collocazione al termine del progetto rispetto al numero dei partecipanti, mentre se lo scopo era fornire una assistenza sanitaria capillare di supporto a quella comunemente erogata dallo Stato sarà sicuramente di maggiore utilità misurare il numero di pazienti assistiti in un anno nel bacino di competenza.

Un secondo aspetto che non può assolutamente essere sottovalutato è quello delle risorse umane: i progetti sociali sono fatti da persone per le persone per cui la qualificazione, la formazione e il comportamento di coloro che materialmente forniranno il servizio sono elementi che possono pregiudicare tutta la riuscita del progetto stesso e



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

pertanto vanno necessariamente parametrati e valutati. Come abbiamo anticipato in precedenza, spesso il beneficiario non è tanto interessato all'aspetto curriculare (che va comunque tenuto in considerazione soprattutto per chi ricopre ruoli che hanno un aspetto giuridico) ma più che altro all'interazione che si crea con l'operatore e alla capacità di umanizzazione del servizio. Tali aspetti possono essere valutati tramite questionari di soddisfazione mirati, rivolti sia all'utente che all'interno dell'organizzazione al fine di valutare la customer satisfaction, il clima interno e la capacità di lavorare in team dei singoli operatori. Inoltre, per categorie particolarmente a rischio come i volontari impiegati in sanità, è opportuno valutare anche il rischio burn out al fine di evitare danni sia all'operatore che all'utente finale.

Sicuramente un valido elemento per avere una stima della coesione e inclusione sociale raggiunta tramite l'operato di una ETS sul territorio è il numero di persone rimaste in contatto tra loro e con l'organizzazione stessa al termine dell'attività prevista nel progetto. Basti pensare ai progetti rivolti all'integrazione di cittadini stranieri o a quelli di inclusione nel tessuto sociale di persone anziane spesso isolate e che non hanno spazi adeguati in cui ritrovarsi.

Un elemento ugualmente da non sottovalutare è la replicabilità di un progetto. Sicuramente avrà un maggiore impatto sulla comunità un progetto che può essere ripetuto e migliorato nel tempo o che può essere applicato in territori diversi rispetto a quelli in cui è sorto, rispetto ad un progetto fine a sé stesso.

Per quanto riguarda, invece, gli outcome ogni progetto porta con sé aspetti indiretti che possono però dare ugualmente beneficio e per questo da tenere in considerazione già dalla fase di stesura del progetto stesso. Uno di questi è indubbiamente configurabile nei percorsi di crescita individuale degli attori che ne fanno parte. Dobbiamo considerare infatti che molti volontari attivi negli ETS sono giovani che ancora non trovano collocazione nel mondo del lavoro o che si affacciano ad esso per la prima volta tramite progetti di garanzia giovani o simili, attivati dalle Regioni di appartenenza. Durante tali percorsi, all'attività sul campo, si affiancano ore di formazione professionale con rilascio di attestati spendibili poi in altre attività lavorative come ad esempio i corsi sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro previsti dal D. Lgs. 81/08 e smi. Tale aspetto può essere valutato tramite le ore di formazione erogate, il numero di attestati qualificanti acquisiti o ancora attribuendo un punteggio alle varie voci curriculari e valutando poi il punteggio in uscita rispetto al punteggio in ingresso valutando così sia la formazione che l'esperienza lavorativa acquisita. Sempre negli outcome va valutata la presenza di beneficiari secondari che sono entrati magari in una fase successiva a far parte del progetto pur se non direttamente interessati e gli impatti che si possono generare su ambiente e territorio. A titolo esemplificativo si pensi ai molti progetti di integrazione per i migranti realizzati in moti comuni italiani in cui si è pensato di adoperare i migranti richiedenti asilo per servizi di pubblica utilità nelle strade; nonostante i fini del progetto fossero da un lato l'integrazione e dall'altro l'impiego lavorativo di tale categoria, ci sono stati però benefici ambientali importanti dovuti alla pulizia del territorio urbano ed extraurbano.

Al fine di chiarire ulteriormente i concetti fin qui espressi si riporta a titolo di esempio un progetto realizzato nel comune di Avezzano da una Associazione di Volontariato e di Cooperazione Internazionale di nome Rindertimi, a cui ho partecipato direttamente e per cui sono stati utilizzati gli indicatori riportati nel seguito.

Il progetto di nome "Mandateci... a Lavorare" è rivolto ai migranti richiedenti asilo internazionale e ai detenuti, anch'essi immigrati, presenti nella città. Il progetto si è svolto nell'antico quartiere di San Nicola, nel territorio di Avezzano, dove si è sviluppato un orto sociale collegato poi ad un apiario sul vicino Monte Salviano. La scelta di tale quartiere è stata fatta in funzione della presenza della Casa Circondariale di Avezzano che al 31/12/2018 a fronte di una capienza pari a 53 posti, ne conteneva 56 presenti di cui 13 stranieri, tutti uomini. Oltre ad imparare le tecniche necessarie a realizzare orto e apiario, i partecipanti al progetto hanno poi utilizzato i prodotti ottenuti da un orto per rifornire di materie prime la Casa Circondariale e dall'altro organizzando punti vendita di prodotti a Km zero i cui proventi sono stati utilizzati in nuove attività di volontariato.

Il progetto ha avuto la grande finalità dell'integrazione ma anche il recupero della periferia cittadina che ha una lunga storia agricola con la funzione di aggregazione e supporto alla comunità sia straniera che locale.



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

L'Associazione con le proprie risorse interne ha fornito un servizio di formazione in materia di sicurezza sul lavoro generale e specifica, tecniche di coltivazione, convegni sull'immigrazione, tematiche sociali, tecniche di progettazione degli orti, formazione sulle tecniche di apicoltura.

Gli indicatori utilizzati per tale progetto sono riassunti nella tabella seguente:

Ambito	Diretto/Indiretto	Indicatore	Obiettivo fissato	Soglia raggiunta
Sociale	Diretto	N° collocati sul lavoro / N° partecipanti	5%	25%
		N° ore formazione erogate	50	50
		N° individui popolazione locale coinvolta	>1	3
		N° ore formazione svolte in carcere per tutti i detenuti	15	15
		N° cesti di prodotti forniti al carcere	>20	35
		N° vasetti di miele prodotti	>100	250
Comunicazione	Diretto	N° focus presentazione progetto	2	3
Comunicazione	Diretto	N° investitori ottenuti / N° investitori contattati	40%	65%
Integrazione in rete	Diretto	N° associazioni coinvolte	2	5
		N° Enti PA coinvolti / N° Contattati	50%	100%
Customer Satisfaction	Diretto	N° questionari con punteggio di almeno 3/5	60%	95%
Soddisfazione operatori interni	Diretto	N° questionari con punteggio di almeno 3/5	50%	55%
Sociale	Indiretto	Persone anziane del quartiere che si sono avvicinate per partecipare	/	2
		Aumento know how personale interno (Punti cv iniziale/ Punti cv finale)	/	+ 12%
		N° famiglie aiutate regalando prodotti	/	7
		Fondi raccolti da devolvere in beneficenza	/	€ 10000,00
Integrazione in rete	Indiretto	N° enti/associazioni che si sono avvicinate per riproporre il progetto	/	3
Alimentazione	Indiretto	N° focus sui prodotti a Km zero	/	6
		N° inviti a fiere/eventi per la promozione di prodotti locali	/	3
Ambiente	Indiretto	/	/	Realizzazione pozzo acqua potabile
		Uso di pesticidi/fertilizzanti chimici	0	0
		N° arnie presenti sul territorio / N° arnie nuova acquisizione	/	+58%



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

Come è evidente possono essere molteplici gli aspetti diretti e indiretti da valutare in un progetto di questo tipo e l'elenco qui fornito può essere utilizzato come traccia e guida pratica per trovarne altrettanti in ogni forma e applicazione di attività promossa da un ETS.

Ultimo aspetto da valutare è infine la comunicazione di questi agli stakeholder, siano essi fruitori, P.A., investitori o interni. E' evidente che lo scopo ultimo di applicazione di un sistema di gestione alle organizzazioni è proprio quello di potersi auto valutare e di essere valutabili oggettivamente dalle parti interessate, va da sé quindi che la capacità di comunicare i risultati ottenuti all'esterno è di grande importanza al termine del progetto eseguito anche solo per avere la possibilità di riottenere finanziamenti per poter procedere nell'attività.

Nel corso del secondo convegno tenuto a l'Aquila il 05/07/2019, avevamo già affrontato il tema della comunicazione da e verso l'esterno. In quella sede era stata presentata la possibilità di utilizzare anche per gli ETS un sistema di pubblicità già noto in sanità ovvero la Carta dei Servizi. Adottando una propria Carta dei Servizi, ogni ETS ha la possibilità di indicare ai propri stakeholder la sua storia, il proprio campo di applicazione, i destinatari a cui intende rivolgersi e i servizi offerti.

È proprio in essa quindi che trova la sua naturale collocazione l'elenco degli indicatori prefissati e i risultati raggiunti in modo da fornire agli utenti un quadro complessivo delle prestazioni che l'ETS è in grado di fornire e lo standard di qualità che è in grado di garantire. ....[torna a pag.1](#) .....

**(\*) Jennifer De Michelis**, Laureata in Ingegneria Civile presso l'Università degli studi di Roma, libera professionista con esperienza pluriennale nella progettazione e sviluppo di sistemi di gestione. Legale Rappresentante della Bear Service, società di consulenza alle imprese in tema di Qualità, Sicurezza, Ambiente, Energia Rinnovabile, Privacy, Risk Management, Direzione Lavori e 231, impegnata su tutto il territorio nazionale e in settori diversificati che vanno dalle costruzioni, alla sanità e alla gestione di rifiuti pericolosi e non pericolosi.



# MAQNews

Notizie di metodi e strumenti per la Qualità

## Misurare la qualità nei servizi attraverso un approccio basato sui rischi (Fabio La Porta – Consigliere Comitato MAQ)

L'Enciclopedia Treccani definisce il servizio come: Attività svolta dalle persone direttamente attraverso il proprio lavoro (per es. la consulenza di un avvocato), oppure indirettamente attraverso beni economici (nei quali si può anche incorporare, per es., il s. del trasporto di un bene), allo scopo di soddisfare propri bisogni. I s. sono generalmente definiti come beni immateriali e istantanei che si possono consumare in presenza del cliente, da cui sono fisicamente inseparabili (si pensi per es. ai s. di sanità o al trasporto di persone). Queste caratteristiche distinguono i servizi in maniera netta dai beni economici che hanno generalmente caratteristiche materiali e possono essere separati da chi li possiede.

Il settore dei servizi, anche detto terziario, è quello che identifica le attività economiche che hanno per oggetto il commercio, i trasporti, il credito, le telecomunicazioni, le assicurazioni, la ricerca scientifica e altre funzioni di carattere immateriale; attività solitamente presenti con maggiore intensità all'interno dei sistemi economici avanzati.

I servizi possono essere svolti internamente o essere affidati all'esterno (*outsourcing*) e tendono ad essere più eterogenei, intangibili e difficili da valutare rispetto ai prodotti.<sup>[1]</sup> La differenza più sostanziale tra beni e servizi è **l'intangibilità**. I servizi sono delle performance o delle azioni e non degli oggetti. Non possono essere visti, sentiti, toccati o gustati nello stesso modo in cui è possibile percepire i beni tangibili. (Es: i servizi di assistenza sanitaria sono azioni, questi servizi non possono essere visti o toccati materialmente dal paziente, che però può vedere e toccare certe componenti tangibili del servizio, tipo le attrezzature mediche).<sup>[2]</sup> L'intangibilità comporta parecchie complessità: i servizi non si possono immagazzinare e quindi le domande risultano spesso difficili da gestire. I servizi non si possono brevettare legalmente, per cui i nuovi concetti di servizio possono essere copiati facilmente dai concorrenti. I servizi non si possono esibire o comunicare istantaneamente ai clienti, per questo essi faticano a valutarne la qualità.<sup>[3]</sup> I servizi sono performance prodotte da esseri umani, per questo non ci saranno mai due servizi esattamente uguali.

L'eterogeneità nasce anche dal fatto che non esistono due clienti esattamente identici, ognuno avrà delle esigenze specifiche o vivrà il servizio a modo suo. Quindi l'eterogeneità dei servizi è in larga misura il risultato dell'interazione umana e di tutte le singolarità che lo accompagnano. (es: un commercialista offrirà a due clienti due diversi servizi, in base alle esigenze e all'esperienza).<sup>[4]</sup> Essendo i servizi eterogenei, nel senso che variano, assicurarne una qualità costante è molto difficile. La qualità dipende infatti da numerosi fattori, non sempre controllabili dal fornitore del servizio (es. capacità del cliente di specificare i propri bisogni, capacità e disponibilità del personale a soddisfarli, presenza o assenza di altri clienti, livello di domanda rispetto l'offerta). A causa di questi fattori, il responsabile del servizio non può sapere con certezza se il servizio viene erogato coerentemente con quanto progettato e con previsto dal cliente.<sup>[5]</sup>

Mentre i beni fisici sono prodotti – venduti – consumati, i servizi sono venduti – prodotti – consumati simultaneamente. (es: mentre un'automobile può essere fabbricata a Detroit, spedita a San Francisco, venduta 2 mesi dopo e consumata nell'arco di 10 anni, i servizi di ristorazione, non possono essere erogati finché non sono venduti e il fatto di cenare fuori viene prodotto e consumato nello stesso tempo). Ciò significa che spesso il cliente è presente mentre il servizio viene prodotto e quindi esiste o partecipa al processo di produzione. Non di rado i clienti interagiscono tra di loro durante la produzione del servizio e quindi incidono reciprocamente sulle rispettive esperienze. (Es: due sconosciuti che si siedono vicino sull'aereo possono incidere reciprocamente sulla natura del servizio. Un esempio è rappresentato dalla costante richiesta degli uomini d'affari di non essere sistemati vicino a famiglie con bambini piccoli). Visto che i servizi sono spesso prodotti e consumati simultaneamente, la produzione di massa è difficile. L'attività operativa deve essere decentralizzata, in modo che il servizio possa essere erogato direttamente al consumatore, quando è più conveniente. Sempre a causa della simultaneità tra produzione e consumo, il cliente è coinvolto nel processo di produzione o vi assiste e quindi può incidere sul servizio. I "clienti difficili", quelli che disturbano il processo di



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

erogazione del servizio, possono causare problemi a sé e agli altri, con impatto negativo sulla soddisfazione del cliente (es. ristorante, cliente visibilmente alticcio ed eccessivamente esigente assorbirà tutte le attenzioni del ristoratore ed inciderà negativamente sull'esperienza degli altri clienti). Deperibilità: i servizi non si possono conservare, immagazzinare, rivedere o restituire (es. posto su un aereo o un'ora di lavoro di un avvocato inutilizzati non possono essere recuperati, usati, rivenduti in un altro momento. Non è la stessa cosa per i beni che si possono immagazzinare e rivendere in un altro momento o addirittura rendere se il consumatore non è soddisfatto. Uno dei maggiori problemi che si pongono alle aziende a riguardo è l'impossibilità di fare magazzino. Per questo PIANIFICAZIONE OPERATIVA e PREVISIONE/GESTIONE DELLA DOMANDA (DEMAND PLANNING) sono aree decisionali critiche e delicate.

La gestione della domanda è indispensabile per garantire alle aziende la fidelizzazione dei clienti alla marca ed un trend di crescita positivo nel medio-lungo periodo.

Il processo di "Demand Plannig" è diretto a valutare e gestire la domanda dei clienti, con l'intenzione di utilizzare queste informazioni per prendere decisioni operative.

Gli obiettivi principali sono:

- Raccogliere e analizzare i dati riguardanti le esigenze e i bisogni dei consumatori;
- Fornire informazioni alle diverse funzioni aziendali in modo da supportare nell'organizzazione delle loro attività;
- Prendere decisioni al fine di equilibrare offerta e domanda (trend della domanda, promozioni, operazioni sui punti vendita, ...).

L'output del processo di demand planning è il piano della domanda (solitamente di breve/medio periodo, **l'orizzonte massimo è sei mesi**) da diffondere **alle funzioni logistico-produttive, per garantire approvvigionamenti dei semilavorati, l'effettiva produzione dei prodotti finiti e la spedizione ai clienti con le tempistiche concordate.**

Il fatto che i servizi non si possono restituire o rivendere implica la necessità di avere delle efficaci strategie di rilancio nell'ipotesi che qualcosa vada storto (es. visto che un cattivo taglio di capelli non si può restituire, il barbiere deve avere delle strategie di recupero della fiducia del cliente nel caso si verifichi un'eventualità del genere). La determinazione dei rischi (e delle opportunità) è quindi un'attività necessaria per assicurare che il sistema di gestione aziendale possa conseguire i risultati attesi, accrescere gli effetti desiderati, prevenire o ridurre gli effetti indesiderati e conseguire il miglioramento. L'analisi dei rischi e delle opportunità è subordinata alla conduzione dell'analisi del contesto dell'organizzazione ed, in particolare, alla definizione dei fattori esterni ed interni che influenzano la capacità di conseguire i risultati attesi dalle parti interessate e rilevanti per il sistema di gestione, così come previsto dalla norma UNI EN ISO 9001:2015.

La norma richiede di applicare un **approccio basato sui rischi (risk based thinking) alla gestione della qualità**; e questo comporta l'adozione di una visione globale dei rischi dell'attività aziendale e coinvolge l'alta direzione nell'intero processo di mitigazione degli accrescere la fiducia e la soddisfazione del cliente.

Assicurare la costanza delle azioni svolte in materia di qualità, instaurare una propositiva cultura della prevenzione e del miglioramento della qualità stessi, sono i motivi principali che spingono un'azienda ad adottare un sistema basato sui rischi.

Il processo di analisi dei rischi è sviluppato attraverso le seguenti fasi elementari:

1. mappatura e descrizione dei processi attuati dall'organizzazione<sup>1</sup>, che ad esempio potrebbero essere così distinti:

---

<sup>1</sup> **La gestione dei processi in azienda. Introduzione al business process management**, di Alessandro Sinibaldi, Franco Angeli, 2018;



# MAQNews

*Notizie di metodi e strumenti per la Qualità*

processi di sistema (direzionali, di monitoraggio e miglioramento, gestione della documentazione), processi principali (commerciale, analisi dei fabbisogni del cliente, progettazione; erogazione dei servizi; processi gestionali (gestione risorse umane e tecniche, approvvigionamento di beni e servizi

2. identificazione dei rischi associati a ciascun processo o fase di processo (ad esempio, ritardi nell'erogazione causati da errori in fase di approvvigionamento, oppure insoddisfazione del clienti per errori nell'analisi dei fabbisogni);

3. valutazione delle probabilità di accadimento e delle conseguenze associate agli scenari di rischio (analisi del rischio) definita come prodotto tra la probabilità (P) che si manifesti e le conseguenze prodotte (I) -esempio: perdita dei dati causata da uno sbalzo di corrente –  $R=P \times I$   $10= 2 \times 5$ ;

4. individuazione trattamento del rischio, attraverso gli esiti dell'analisi svolta al fine di classificare i rischi emersi e, in base al livello numerico assegnato, di confrontarli e soppesarli (c.d. ponderazione del rischio) in modo da individuare quelli che richiedono di essere trattati con maggiore urgenza e incisività. (nell'esempio precedente: acquisto di un gruppo di continuità) .....[torna a pag.1](#).....

## Bibliografia

**ISO 9001:2015** - Sistemi di gestione per la qualità' - Requisiti

**Ackoff R.L.**, "Systems Thinking and Thinking Systems", System Dynamics Review, 1994;

**Dani L.**, La buona qualità. Una proposta per la gestione della qualità nei servizi , Franco Angeli, 2003

Fazzari A.L., Sistemi di gestione per la Qualità, G. Giappichelli Editore, 2012;

**Florenzi A.**, "Introduzione al Risk Management. Un approccio integrato alla gestione dei rischi aziendali.", Etas, 2005

**Girolamo G.** - UNI EN ISO 9001:2015 - Linea guida operativa

**Golinelli G.**, L' approccio sistemico al governo dell'impresa - Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo, Vol. III Cedam, Padova, 2002

**Lai A.**, Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa, FrancoAngeli, Milano, 2013

**Pierotti M.**, Il sistema di controllo integrato: esigenze strategiche delle moderne realtà aziendali, Giuffrè, Milano, 2008

**Rusticali G.** (a cura di), Auditing e servizi di assurance. Un approccio integrato

**Selleri L.** , Viaggio nel mondo del rischio, Youcanprint, Tricase, 2015

**Carter R., Doherty M.**, "The development and scope of Risk Management", Handbook of risk management, Kluwer-Harrap Handbooks, 1984, pp. 1-11

**Levitt T.**, Creativity is not enough, Harvard Business Review, 2000

**Onesti T., Angiola N., Bianchi Martini S., Garzella S., Muserra A.**, Strategie di sviluppo aziendale, processi di corporate governance e creazione di valore, FrancoAngeli, Milano, 2012

**Zeithaml Valarie A.**, Il Marketing dei servizi, McGraw-Hill ,2012

Enciclopedia Treccani:[http://www.treccani.it/enciclopedia/servizio\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/servizio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

articoli di giornale:

**CoSo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)**, La gestione del rischio aziendale, Il Sole 24 Ore, 2006, Milano

(\*) **Fabio La Porta**, nato a Roma nel 1974. Laureato in Economia e Commercio. Dal 2002 opera nel settore delle Certificazioni, avendo ricoperto il ruolo di Responsabile Qualità per diversi organismi. Nel 2012 costituisce la società NEWCERT S.r.l., Business Partner di Enti di Certificazione di Sistemi di Gestione (Qualità, ambiente, sicurezza delle persone, sicurezza alimentare, ecc). e prodotto. Dal 2013 è Responsabile Qualità di diversi OO.NN. dal Ministero delle Attività Produttive per le attività di verifica e certificazione Ascensori e Macchine.