

LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ NEGLI ENTI ECCLESIASTICI UN PRIMO BILANCIO

Emanuele Montemarano

1. Introduzione

Sono ormai numerosi gli Istituti religiosi che negli ultimi mesi hanno predisposto ed attuato il programma di certificazione di qualità; il cammino, che ha riguardato in questa fase principalmente la scuola, si sta progressivamente estendendo alle altre attività che interessano il mondo degli enti ecclesiastici, con particolare riferimento al settore socio-assistenziale.

La certificazione di qualità, come noto, è un riconoscimento ufficiale, emesso da un organismo a ciò abilitato e che ha per oggetto la valutazione di conformità rispetto ad un modello internazionale di qualità, contenuto nella Norma Uni En Iso 9001:2000 che, appunto, codifica gli standard universali di qualità, applicabili a tutte le organizzazioni, siano esse operanti nei settori produttivi o nell'erogazione dei servizi.

L'impulso alla certificazione delle attività svolte dagli enti ecclesiastici è stato suggerito da una pluralità di fattori. In primo luogo, la crescente diffusione sul territorio nazionale delle organizzazioni certificate ed il conseguente interesse da parte degli utenti al possesso di tale riconoscimento da parte delle strutture alle quale rivolgersi, soprattutto per l'erogazione di servizi particolarmente importanti e critici, quali sono la scuola, la formazione e l'assistenza. In secondo luogo, la necessità di conseguire la certificazione per ottemperare alla normativa di sempre più numerose Regioni, le quali stanno costruendo un regime preferenziale per i soggetti certificati, attraverso il sistema degli accreditamenti. Allo scopo di soddisfare tali esigenze, si è di recente dato luogo alla costituzione di *Agiqualitas*, che è un organismo di certificazione promosso dall'*Agidae* ed i cui componenti sono stati formati per coniugare le competenze tecniche proprie del settore specifico della qualità con la conoscenza delle peculiarità delle istituzioni cattoliche.

2. Il percorso seguito dalle scuole cattoliche

La certificazione di qualità delle scuole cattoliche ha rappresentato il punto di arrivo di un percorso appassionante ma, evidentemente, non privo di difficoltà. L'adozione delle Norme Iso ha, infatti, comportato la necessità di armonizzare due sistemi, quello dell'istruzione e quello della qualità aziendale, tra loro distanti non solo sul piano tecnico ma, anche e soprattutto, sul piano culturale. L'obiettivo che ci si è dati, e che numerosi Istituti hanno già raggiunto, è stato quello di elaborare i sistemi di qualità non come scopo in sé, bensì quale strumento per una migliore gestione ed organizzazione dell'attività e per una più efficace attuazione dei principi caratteristici della scuola e dei valori specifici dell'istruzione cattolica.

L'armoniosa sintesi è stata resa possibile dalla reciproca disponibilità dei due sistemi a conoscersi e venirsi incontro. Da una parte, i dirigenti scolastici ed i docenti hanno dedicato numerose ore alla formazione professionale in materia di gestione per la qualità, sia attraverso corsi riconosciuti dalle Regioni che attraverso un programma di formazione all'interno della costruzione del sistema qualità. Dall'altra, gli esperti della normativa Iso individuati da *Agiqualitas* hanno ricevuto una preparazione diretta ad interpretare i requisiti internazionali della qualità aziendale alla luce delle caratteristiche specifiche delle attività svolte dagli enti che si accostano al mondo della certificazione. Tutto ciò ha consentito di superare la diffidenza iniziale che era stata manifestata, già da qualche anno, da parte dei primi Istituti certificati, ai quali era stata imposta una prospettiva eccessivamente "aziendalistica" della qualità nonché un notevole incremento della mole di lavoro, legato

alla predisposizione di una massiccia quantità di procedure e moduli da compilare.

3. Gli elementi costitutivi del sistema qualità

La costruzione e la conseguente certificazione del sistema di gestione si fonda sull'adozione della Norma Iso 9001. Essa disciplina i requisiti della qualità, vale a dire tutte le condizioni che devono essere contestualmente ed integralmente soddisfatte, affinché l'esito della verifica da parte dell'organismo di certificazione sia positivo. All'interno dell'ampia gamma di requisiti, ve ne sono alcuni che, per l'importanza che rivestono e per il particolare impatto che hanno avuto sulle attività degli Istituti finora certificati, meritano una, seppur breve, analisi individuale.

3.1 Il Manuale della Qualità

Il Manuale della Qualità è il documento che descrive l'applicazione della Norma Iso al servizio erogato dall'Istituto. In particolare, occorre specificare le modalità ed i criteri attraverso i quali vengono soddisfatti tutti i requisiti della Norma ed i documenti mediante i quali vengono registrati i risultati delle attività svolte, fornendo la prova dell'effettivo rispetto delle regole codificate all'interno del Manuale.

Al suo interno il Manuale contiene le procedure del sistema qualità, costituite dai documenti che si riferiscono a specifiche attività di particolare rilevanza per il servizio erogato e alle quali, pertanto, si dedica una sezione autonoma della documentazione di sistema. In ciascuna delle attività certificate, ad esempio, è stata redatta una procedura che disciplina le modalità di svolgimento delle verifiche ispettive interne, vale a dire i controlli di qualità esercitati dal Gestore per garantire che il lavoro eseguito dal personale avvenga nel rispetto delle norme di legge, del contratto collettivo *Agidae*, del contratto individuale, del Manuale della Qualità e, in particolare per le scuole, del Progetto Educativo e del POF.

La caratteristica più rilevante del Manuale è l'applicabilità diretta a tutte le attività erogate e, quindi, a tutti i livelli del personale. Del resto, se la Norma Iso si riferisce trasversalmente a tutti gli ambiti possibili di lavoro, è evidente che il documento interno che ne regola l'applicazione non può che assumerne le stesse caratteristiche di generalità ed universalità. Proprio per questa ragione, è bene prestare molta attenzione al contenuto del Manuale ed in particolare alla corretta integrazione con il coacervo degli altri documenti che contengono regole applicabili.

Il Manuale, infatti, non deve diventare, come in alcune esperienze è purtroppo accaduto, il documento che si riferisce ad un settore "diverso" da tutti gli altri, quello della qualità, e che si rivolge soltanto al personale preposto a seguire il lavoro della certificazione. Esso, al contrario, deve diventare uno strumento operativo per tutto il personale, formando un insieme omogeneo ed unitario con le norme di legge, con il contratto collettivo *Agidae*, con i contratti di lavoro individuali, con il PEI, con il POF, con i contratti di appalto che regolano i processi in *outsourcing* (quali, in taluni casi, la mensa o le pulizie) e con tutte le altre fonti normative cogenti e volontarie in vigore all'interno dell'Istituto.

3.2 La gestione del personale

Tra tutti i processi disciplinati dalla Norma Iso, il più significativo per le attività degli enti ecclesiastici è senza dubbio quello relativo alla gestione del personale, oggetto di trattazione da parte della sezione 6 della Norma. Ciò riguarda da sempre la qualità nei servizi, ma vale a maggior ragione per le attività del mondo ecclesiastico ed in particolare nella scuola e nel socio-assistenziale, giacché la costante riduzione del personale religioso ha contribuito sia ad aumentare i costi di gestione, sia a rendere più problematica l'attuazione del progetto educativo ed assistenziale e la tutela dell'ispirazione religiosa del servizio.

La gestione del personale secondo il modello Iso si articola attraverso una sequenza di passaggi, dalla selezione, al controllo, alla valutazione delle prestazioni

del personale.

4. La qualità nel settore scolastico-educativo

4.1 La selezione del personale

Il Gestore dell'Istituto deve adottare una procedura diretta a identificare i requisiti richiesti in sede di assunzione a tutti i livelli del personale. La prima forma di controllo, evidentemente, riguarda i requisiti di legge, come, ad esempio, l'abilitazione del docente. Il possesso dei requisiti cogenti viene verificato attraverso l'analisi della documentazione prodotta dal candidato. Una volta esaurito tale controllo preliminare, il Gestore deve verificare, attraverso un colloquio i cui esiti vanno documentati, il possesso degli ulteriori requisiti descritti nel Manuale della qualità e connessi, in ragione del ruolo e delle mansioni, al Progetto Educativo. Sulla base dei criteri predefiniti dal Gestore, a ciascun candidato verrà attribuito un punteggio e, ai fini dell'assunzione, si formerà una graduatoria tra i candidati.

4.2 Il controllo delle prestazioni professionali

La sezione 8 della Norma Iso prevede che la Direzione effettui, costantemente, una serie di verifiche ispettive interne. Tale attività consiste in tutti i controlli diretti a fornire le evidenze del sistematico rispetto del Manuale della Qualità a tutti i livelli dell'organizzazione. Il Gestore dell'Istituto, pertanto, provvede, all'inizio dell'anno scolastico, a pianificare tempi e forme del controllo di qualità e, alle scadenze previste, emetterà un rapporto di verifica interna. All'interno del rapporto verranno segnalate tutte le non conformità riscontrate, prevedendo un termine entro il quale le stesse dovranno essere eliminate. Qualora la richiesta del Gestore non sia assecondata dal personale interessato, sarà necessario intervenire sulle cause della mancata eliminazione della circostanza non conforme. Se ciò è da attribuirsi a un comportamento non regolare del personale, il Gestore potrà agire attraverso le comuni norme di diritto del lavoro che regolano il procedimento disciplinare. In conclusione, quindi, il sistema qualità non dev'essere inteso soltanto come lo strumento attraverso il quale l'ente di certificazione controlla l'operato del Gestore. Esso, soprattutto nel contesto attuale delle realtà ecclesiastiche, dev'essere apprezzato ed utilizzato come lo strumento attraverso il quale il Gestore può controllare il comportamento dei dipendenti in maniera più efficace di quanto attualmente sia consentito dal sistema legislativo di diritto comune. Del resto, proprio la sintesi tra certificazione di qualità e diritto del lavoro sta attualmente configurando la nascita di un nuovo ramo del diritto che viene definito "il diritto della qualità".

4.3 La valutazione del rendimento del personale

La sezione 6 della Norma Iso richiede di valutare il rendimento dei dipendenti, attraverso i criteri ed i parametri che il Gestore stabilisce annualmente per tutti i livelli del personale. Al riguardo, numerosi sono gli aspetti problematici nei settori che interessano gli enti ecclesiastici. In effetti, se la valutazione del rendimento è ormai una prassi consolidata nei settori produttivi, nel mondo dei servizi ed in particolare dell'istruzione e della formazione, si è di fronte ad uno strumento del tutto innovativo. Sul punto, peraltro, occorre agire con molta cautela, anche allo scopo di preservare un clima sereno e collaborativo con i lavoratori e con le organizzazioni che li rappresentano. In particolare, il Gestore dovrà prestare particolare attenzione ai parametri di misurazione del rendimento, agli strumenti di valutazione ed alle conseguenze del risultato, positivo o negativo, della valutazione. Quanto al primo punto, occorre che i criteri ed i parametri siano commisurati all'oggetto della prestazione professionale che s'intende valutare. Nel caso, significativo per le difficoltà che presenta, della valutazione dei docenti, i criteri dovranno consistere sia nel rispetto degli adempimenti contrattuali (puntualità, rispetto del Progetto Educativo, partecipazione agli organi collegiali, partecipazione

alle attività formative organizzate dal Gestore, e così via) sia nell'efficacia didattica della prestazione professionale (risultati di apprendimento conseguiti dagli alunni, confronto con i risultati conseguiti dagli altri docenti e così via).

Quanto al secondo punto, il Gestore, per evitare il rischio dell'arbitrarietà della valutazione, dovrà ricorrere a strumenti di misurazione quanto più possibile oggettivi e verificabili (ad esempio, registrazione dei ritardi, risultati delle verifiche di apprendimento nelle attività di aggiornamento professionale, reclami scritti formulati da alunni e genitori, non conformità rilevate nelle verifiche ispettive interne e così via).

Quanto al terzo punto, le conseguenze del meccanismo di valutazione devono essere compatibili con le norme che regolano il rapporto di lavoro. Nell'attesa anche dell'evoluzione della legge, dei contratti collettivi e dell'interpretazione giurisprudenziale, sarà opportuno, in questo delicato processo, agire con efficacia ma, allo stesso tempo, con estrema prudenza, puntando l'attenzione non solo sul profilo sanzionatorio ma, soprattutto in questa prima fase, sul profilo premiale per quei dipendenti che abbiano realizzato gli obiettivi di qualità assegnati dal Gestore.

5. La qualità nel settore socio-assistenziale

Nell'ambito delle attività degli enti ecclesiastici, l'applicazione del sistema Iso riveste un ruolo di centrale importanza nel settore socio-assistenziale, rispetto al quale la normativa regionale in materia di accreditamento richiede spesso la certificazione quale requisito necessario.

Analogamente a quanto evidenziato per il settore scolastico, anche nel socio-assistenziale occorre costruire un sistema che, al contempo, sia in grado di soddisfare i requisiti internazionali della Norma Iso, le norme cogenti nazionali e regionali, il contratto collettivo e le caratteristiche specifiche dell'attività da certificare. La corretta sintesi tra tutti questi elementi, come nella scuola, consentirà agli enti ecclesiastici che operano nel settore socio-assistenziale non solo di conseguire il riconoscimento ufficiale della certificazione, ma anche, e soprattutto, di accrescere progressivamente gli standard qualitativi delle prestazioni erogate.