



PARLANDO DI QUALITÀ L'ESPERIENZA DE "LA GRANDE CASA" SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE

La questione relativa alla "misurazione e alla valutazione della qualità" nei servizi socio-educativi ha costituito elemento di importante percorso elaborativo e di confronto per la nostra Cooperativa. È tuttora "questione" aperta e dibattuta soprattutto per dare senso ai processi e evitare di rendere la misurazione della qualità mero esercizio formale, esterno alla vita della Cooperativa stessa.

Nella nostra Organizzazione, abbiamo avviato la riflessione sulla necessità di riflettere e rendere "rendicontabile" la qualità dei servizi resi a partire dalla consapevolezza che la Cooperazione sociale svolge "funzione pubblica" e opera per il "raggiungimento del bene comune" così come normativamente previsto dalla legge 381/91.

Quale efficacia hanno le nostre azioni? Come incidono sulla qualità della vita delle persone? Come incidono sulla cultura organizzativa della Cooperativa? Come cambiano i modelli di governance? Come aiutano i processi di autoriflessione? Come possiamo raccogliere e valorizzare lo sguardo delle persone che accogliamo e accompagniamo? Come è colto e percepito il nostro lavoro dagli enti invianti?

Sono queste le domande (a volte solo intuitive) che hanno guidato la nostra Cooperativa nella scelta di intraprendere il processo di certificazione della qualità (già a partire dal 2000) e ora guidano il più recente processo di valutazione dell'impatto sociale.

Si è trattato per noi di un processo di assunzione di responsabilità nei confronti del contesto sociale che ci ha portato ad avvertire la necessità di

trovare un modo per saper dire, rendicontare come la nostra Organizzazione è parte attiva nel sistema di welfare e come "spende e impiega" risorse economiche (per la maggior parte provenienti dal sistema pubblico) per il raggiungimento appunto del benessere individuale e collettivo.

Allo stesso modo però abbiamo avvertito l'insufficienza e la parzialità di tale approccio perché – a nostro avviso – pensiamo sia necessario anche saper dire sostenere quanto "vale" – anche in termini economici - l'azione condotta attraverso i servizi erogati dalla Cooperativa in termini di miglioramento delle condizioni di benessere individuale, della comunità e della collettività uscendo dalla logica esclusivamente basata sulla valutazione del prezzo del servizio erogato.

Il processo di valutazione della qualità e contestualmente la capacità dell'Organizzazione di dotarsi di processi "rendicontativi" comunicabili, risponde a nostra avviso al principio di trasparenza dell'organizzazione e sostiene processi non autoreferenziali di autovalutazione perché basati su evidenze "certificate" e validate da responsabilità terze riconosciute.

In tale contesto, valutare la qualità significa allora "dare valore" e non meramente misurare e giudicare. La sfida è quindi saper individuare una metrica sufficientemente precisa e saggia tale da garantire il rispetto dell'identità della cooperazione sociale e in grado anche di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del

loro agire.

E ancora occorre, forse, riuscire a rendere concreto e comunicabile il concetto di valore aggiunto prodotto dalle imprese sociali. Il “valore aggiunto” può essere definito come un insieme di caratteristiche e di qualità positive, appartenenti ad una determinata organizzazione in grado di far comprendere a chi la osserva “come questa Organizzazione produca nel contesto di riferimento un cambiamento positivo, anche nell’allocazione delle risorse disponibili, ovvero orientandole sulle attività intraprese dall’organizzazione aventi maggiore impatto sul benessere della comunità locale”.

In tale contesto, abbiamo provato a soffermarci sul tema della misurazione della qualità e dell’impatto generato dalle imprese sociali consapevoli che siamo di fatto transitati da un modello di welfare state ad uno di welfare society (o “civile”, di comunità, generativo..), all’interno del quale il terzo settore – agente fondamentale del rinnovato modello di welfare – subisce anch’esso una metamorfosi, passando dall’essere redistributivo a produttivo. Nel primo modello le risorse erano di natura per lo più pubblica e pertanto lo Stato rimaneva titolare della progettazione dei servizi sociali. Nell’ultimo ventennio ha preso invece l’avvio un mutamento che incide anche sulle fonti delle risorse per il Terzo settore. Siamo di fronte a un contesto di cosiddetto “welfare mix” in cui ci sono meno risorse pubbliche, un maggior orientamento al mercato, il consolidamento di esperienze di welfare generativo, un accentuarsi di forme di responsabilità sociale dell’impresa, un ruolo fondamentale delle fondazioni di comunità e altro ancora. Un mondo cambiato profondamente, con la conseguente necessità di rivedere e implementare metodologie e strumenti per la misurazione della qualità delle prestazioni erogate e per la valutazione dell’impatto sociale dell’operato sugli individui, sulle comunità di riferimento e sulle collettività.

La nostra Cooperativa è attualmente certificata SO 9001/UNI EN ISO 9001:2015.

Scopo della certificazione progettazione ed erogazione di servizi socio-educativi per minori in affidamento in strutture di accoglienza residenziali, diurne e di Pronto intervento.

Progettazione ed erogazione di Assistenza Educativa domiciliare, assistenza domiciliare, handicap e servizi di Assistenza educativa scolastica.

La nostra Cooperativa ha raggiunto tale certificazione attraverso un processo complesso e graduale che ha coinvolto ai diversi livelli le funzioni di responsabilità e operative preposte.

Nella prima fase del processo, si è ottenuta la certificazione per le comunità educative, a seguire la certificazione per i servizi di Assistenza educativa domiciliare, assistenza domiciliare Handicap e servizi di Assistenza educativa scolastica e nel 2017 si è conseguita la certificazione per le comunità diurne.

Il processo di certificazione della qualità è stato occasione di rivisitazione delle metodologie e degli strumenti di gestione dei progetti educativi del servizio e dei progetti educativi individuali, ha favorito l’individuazione di “linee comuni e uniformi” di utilizzo degli strumenti quali “base comune” e identificativa per i servizi della Cooperativa pur garantendo e riconoscendo le necessarie e opportune specificità connesse alle singole Unità d’offerta in riferimento a possibili diverse variabili di cui si condivide il senso.

Tale modalità ha favorito il confronto sugli strumenti tra le diverse équipes che hanno insieme lavorato con l’obiettivo di individuare e implementare modalità efficaci e coerenti di gestione e “rendicontazione” del PEI in particolare e ha costituito “base solida di riferimento” per i servizi omogenei di nuovo avvio. Ha altresì permesso di ridurre considerevolmente le differenze e le autoreferenzialità nella produzione documentale conferendo anche uniformità riconosciuta e riconoscibile da parte degli enti invianti.

Inoltre, il lavoro condotto e finalizzato al raggiungimento della certificazione “qualità” per le Unità d’offerta sopra indicate ha reso evidente anche l’opportunità di estendere alcuni processi (e i relativi strumenti) al “sistema trasversale” della Cooperativa (per esempio le modalità di gestione del personale) e ai Servizi ancora non certificati così da evitare ridondanze, doppi binari, confusività comunicativa sia all’interno della Cooperativa che all’esterno con particolare riferimento agli Enti invianti, ai soggetti della rete e alle persone che accompagniamo e accogliamo quotidianamente. In tale contesto la ridefinizione degli strumenti di customer satisfaction sono stati l’esito di approfondimento e di rivalutazione del senso di tale modalità proprio per evitare, ancora una volta, l’applicazione acfala di un “dispositivo” senza comprenderne l’utilità e senza alcuna valorizzazione degli esiti.

La gestione del sistema qualità, e l’attenzione a evitare derive esclusivamente burocratico-formali

(da compito da eseguire) ci ha indotto a prevedere modalità il più possibile collegiali di gestione dei processi e delle fasi attuative: oltre all'individuazione necessaria del "Responsabile della Direzione", la funzione di "responsabile gestione qualità" è assolta da un team composto da tre soci (al suo interno è stato poi individuata la figura che "formalmente" esercita la funzione) che insieme lavora coadiuvato dal "comitato qualità" composto da soci "rappresentativi" delle diverse tipologie di unità d'offerta gestite dalla Cooperativa. Sono altresì previste riunioni periodiche sia con le singole Unità d'offerta dei servizi certificati sia con tutti i coordinatori dei servizi e i responsabili d'Area al fine di poter condividere luoghi comuni di confronto, ridefinizione dei processi e degli strumenti e – soprattutto – per connettere e valorizzare i processi afferenti al "sistema qualità" con gli altri ambiti riflessivi ed elaborativi della Cooperativa al fine di evitare frammentazione, distanza e in ultima analisi fatica inutile.

Per questa ragione, gli esiti e i dati elaborati (della customer satisfaction e non solo) sono parte integrante del "bilancio sociale" annuale della nostra Cooperativa e diventano aspetti e questioni su cui si continua l'approfondimento negli anni successivi a partire dai contenuti condivisi del "Piano obiettivi annuale".

Siamo ora in un altro momento di svolta evolutiva importante. Come anticipato sopra, la nostra Cooperativa ha recentemente avviato (settembre 2019) il percorso di definizione dell'impatto sociale prodotto dalla nostra Organizzazione a seguito di una prima importante occasione formativa offerta dal CNCA (federazione di cui la nostra cooperativa è soggetto aderente) a cui abbiamo avuto modo di partecipare.

È per noi importante – soprattutto in questa fase storica - riuscire a restituire e documentare il ruolo della Cooperazione sociale quale soggetto

imprenditoriale di welfare capace di generare valore (anche economico) e benessere per l'individuo, la comunità e la collettività.

Non è un lavoro semplice e richiede competenza, processi e strumentazione scientifica validata proprio per non scadere in narrazioni banali e autoreferenziali. Intraprendere questa strada ha significato per noi, da un lato essere disponibili a rileggere la nostra organizzazione dal punto di vista dell'"altro" e della capacità di contribuire alla co-costruzione del "bene comune" e dall'altro lato essere capaci, avere gli strumenti e saperli maneggiare, di dire e "rendicontare" il valore anche economico che le azioni della Cooperativa contribuiscono a produrre in termini, per esempio, di risparmio di risorse pubbliche.

Abbiamo inteso il processo di valutazione dell'impatto sociale quale opportunità inedita di miglioramento nella costruzione del "bilancio partecipato" e quale percorso evolutivo e connesso al già esistente percorso di valutazione/certificazione della qualità e quale opportunità di acquisizione di nuovi elementi utili a comprendere, rivedere, implementare il ruolo della nostra Cooperativa quale soggetto della comunità locale e orientato alla co-costruzione del bene comune.

Liviana Marelli,

Coordinatrice Area Accoglienza, relazioni familiari, diritto al futuro bambini, adolescenti, giovani (CNCA)

Direttore della Cooperativa sociale «La Grande Casa» di Sesto San Giovanni (MI)