

Aziende “Non Profit” a confronto con il “Sistema qualità”

Nicoletta Spagnolo

e - mail nicoletta.spagnolo@virgilio.it

Sommario – 1. Il non profit nell’attuale quadro economico-sociale – 2. I principi di socialità e di economicità – 3. Dalla qualità intrinseca alla qualità totale – 4. Norme standard di certificazione della qualità – 5. Abbattimento di barriere funzionali e maggiore efficienza – 6. Qualità dei servizi e qualità totale – 7. La ricerca della perfezione nell’eccellenza – 8. Il ruolo della certificazione – 9. Considerazioni conclusive.

Abstract

Anche le organizzazioni non profit, aderendo alle norme standard di certificazione Iso, si stanno avvicinando gradualmente ai modelli ove la “Qualità” è assunta come valore del “Sistema azienda” e non più solo come strumento di marketing. Nel cammino verso l’eccellenza, quale massima efficienza ed efficacia gestionale, gli approcci metodologici “Quality assurance” e “Total quality management” realizzano, attraverso la gestione per processi - business process improvement e reengineering -, la soddisfazione delle aspettative dei clienti, customer satisfaction, e di tutti gli altri stakeholder.

1 – Il non profit nell’attuale quadro economico-sociale

Le organizzazioni non profit, cosiddetto Terzo Settore, o Terzo Sistema, nell’accezione preferita dall’Unione Europea, definiscono una realtà emergente in relazione di interdipendenza tra lo Stato ed il Mercato. Rappresentate da un insieme composito e variegato, anche sotto il profilo giuridico, di enti ed organismi che non hanno fine di lucro, quali organizzazioni di volontariato, organizzazioni non governative, associazioni e fondazioni riconosciute e non, comitati, cooperative e consorzi, enti morali, l’acronimo Onlus con valenza fiscale ed imprese non profit tout court, vantano un ampio raggio di azione. A loro sono ascrivibili interventi nelle aree educative, culturali, di tutela ambientale, di animazione del tempo libero, di protezione civile, assistenziale, sanitaria, sociale in senso lato. Non a caso, attualmente registrano, nell’ambito delle prospettive e dell’evoluzione economica sostenibile, una dinamica favorevole rispetto all’insieme degli altri settori.

Si assiste ad un’inarrestabile migrazione e moltiplicazione di attività nella direzione del Terzo Settore, in risposta alle trasformazioni socio-culturali ed alle crisi strutturali che in questi ultimi anni sono andate sempre più interessando la nostra società. Ci si riferisce alla disaffezione per la partecipazione civile e collettiva in partiti e movimenti, con conseguente crescita dell’impegno sociale personale nelle attività di volontariato; al divenire della complessità sociale, che implica il moltiplicarsi a dismisura di nuove e diversificate esigenze; alla crisi del mercato del lavoro ed all’avanzata disoccupazione con necessità di lavori alternativi; alla crisi del welfare state ed

all'accentuata emarginazione sociale, che lasciano senza adeguate risposte emergenze e bisogni primari.

Sul non profit, quale unico referente nel ruolo di mediatore tra le economie pubbliche e private, converge la possibilità di assorbire forza lavoro in eccesso; di promuovere servizi inibiti allo Stato, perché troppo costosi o ad alto contenuto relazionale e di coinvolgimento; di gestire attività non rilevabili dal mercato, data l'inesistenza di una domanda idonea a sostenere oneri elevati. Così, il suo sviluppo procede in chiave etico-sociale ed economico-finanziaria, favorendo l'interazione competitivo-collaborativa con le altre organizzazioni d'impresa nell'interesse nazionale.

Il non profit diviene sistema capace di trasformare valori individuali di solidarietà umana sia in valori sociali, atti a garantire e soddisfare diritti e bisogni collettivi, sia in valori economici, propri delle imprese di mercato, qualificandosi azienda non profit.

Accettare il modello aziendale comporta appropriarsi del "modus operandi" delle aziende for profit, seppur opportunamente adattato alle specificità di organizzazioni che non contemplano la massimizzazione e la distribuzione del profitto tra le proprie finalità istituzionali e nel cui contesto la connotazione economico-aziendale individua le coordinate di azione e concretizza i comportamenti sociali loro propri.

2 – I principi di socialità e di economicità

Al principio della socialità è imperativo coniugare, in una relazione biunivoca, quello dell'economicità, intesa come la capacità dell'azienda di perseguire l'equilibrio economico tramite il costante bilanciamento tra costi/erogazioni e ricavi/contribuzioni, in una logica di simmetria sostanziale tra fonti di finanziamento ed impieghi¹. La sopravvivenza dell'organizzazione ruota attorno alla possibilità di trarre dai risultati dell'attività sociale, espressi in termini di benessere o di ridotto disagio dell'utente, il consenso necessario ad attivare un circolo virtuoso di raccolta delle risorse finanziarie ed umane tanto più efficace quanto più efficienti sono l'impiego e la gestione delle risorse stesse. A tal fine l'azienda deve implementare un'oculata politica di reperimento e di utilizzo razionale delle risorse, in una sequenza di obiettivi valutabili in conformità ai risultati ottenuti, salvaguardando nel contempo l'autonomia del proprio potere decisionale.

Ispirato com'è a fini sociali primari con destinatari gli utenti/clienti, ma anche a fini economici secondari con destinatari i finanziatori, i fondatori, i dipendenti, i volontari, gli amministratori, i fornitori, in generale i cosiddetti stakeholder, il non profit si mostra capace di raggiungere gli obiettivi prefissati e, quindi, l'efficacia globale, solo se in grado di rispondere al soddisfacimento delle specifiche attese in relazione sia ai comportamenti richiesti, cosiddetta

¹ Anselmi, L. (1994), *Economicità e socialità nell'azienda pubblica*, Egea, Milano.

efficacia sociale, sia all'orientamento comportamentale adottato e all'ottimizzazione delle modalità di conseguimento dei risultati connessi agli effetti sperati, cosiddetta efficacia gestionale. Contemperando, poi, adeguatamente, l'utilità sociale delle attività svolte con l'esigenza di massimizzare i risultati e minimizzare i costi, si garantisce l'efficienza gestionale. L'economicità, l'efficacia e l'efficienza rappresentano linee guida per la realizzazione nel tempo della funzione sociale delle aziende non profit, la cui attuazione è correlata alla scelta del più appropriato sistema di gestione, reso operativo attraverso i meccanismi di pianificazione, programmazione e controllo².

Anche per il Terzo settore occorre indagare su quelli che sono i fattori strategici di successo, di fronte ad utenti/consumatori sempre più attenti ed esigenti: la risposta, ancora una volta mediata dal Mercato, è la Qualità, concetto per nulla implicito in una realtà operativa aggettivata "sociale" e tema di gran rilevanza per tutto il mondo produttivo³.

3 – Dalla qualità intrinseca alla qualità totale

L'evoluzione della qualità è stata costante nel tempo, con radici nel settore industriale dove ha assunto significati via via sempre più ampi, in afferenza al prodotto o servizio, all'organizzazione, al sistema aziendale.

Dalla qualità intrinseca o come conformità alle specifiche progettuali, "zero defect product", riferita esclusivamente alle caratteristiche fisiche del prodotto, si è passati alla qualità estrinseca o come idoneità all'uso, espressione della funzionalità del bene o servizio, per giungere alla qualità come valore del sistema aziendale, cosiddetta "Qualità Totale", "Total Quality", ispirata alla soddisfazione delle aspettative esplicite ed implicite dei clienti, "customer satisfaction", e degli altri stakeholder⁴.

Tradotta in termini più aderenti alla realtà non profit, l'evoluzione del concetto di qualità è passata attraverso l'approccio tradizionale, nel quale la qualità è stata concepita come esclusività, caratteristica dei pochi che possono accedervi; all'approccio di tipo scientifico-razionalista, nel quale la qualità è stata considerata come adattamento agli obiettivi elaborati dai tecnici del settore, con l'esclusione dei punti di vista degli operatori e degli utenti; all'approccio consumistico, con il quale hanno preso vita il concetto di exit, cioè la possibilità per un utente insoddisfatto di rivolgersi altrove per l'acquisizione dei servizi, e il concetto di voice, quale opinione degli utenti; per approdare, con l'introduzione del concetto di equità come componente fondamentale della qualità insieme ad efficacia, efficienza ed accessibilità, all'approccio

² Mattana, G. (2003), *Obiettivi di pianificazione*, in Riv. Qualità, [17-18].

³ Nova, A. (2003), *Qualità è valore*, Egea, Milano.

⁴ Mele, C. (2003), *Marketing e qualità nell'impresa che crea valore*, Cedam, Padova.

democratico, che ha integrato gli aspetti sovresposti in una logica di Open Management e Total Quality, coinvolgendo lo staff ed i destinatari di beni e servizi, al fine di rafforzarne i diritti⁵.

L'idea innovativa dell'approccio alla Qualità Totale si basa sulla necessità di creare all'interno dell'azienda un nuovo "modus operandi", che induca tutti gli operatori a dare il meglio di se stessi nello svolgimento di singole operazioni o singoli processi, quali sequenze di operazioni, favorendo la prevenzione e non la correzione degli errori: "modus operandi" ideale per l'azienda non profit che, di norma, si avvale di soggetti fortemente motivati nel loro impegno spesso volontario.

E gestire in qualità significa godere di fattori competitivi, quali l'abbattimento dei costi, per i ridotti controlli e provvedimenti correttivi, ed una migliore immagine aziendale, conseguenza dei minori prodotti difettosi o cattivi servizi in circolazione e dei maggiori consensi tra i consumatori.

Risulta chiaro che la qualità non è uno strumento di marketing, ma un cambiamento culturale per un migliore modo di agire e vivere⁶.

Gli obiettivi principali perseguibili con la scelta della Qualità Totale sono la qualità in tutta l'azienda ed il miglioramento continuo, azionabili grazie alle seguenti leve introduttive e di mantenimento:

- massima attenzione nei confronti dell'utente/cliente, perché la comprensione e la miglior soddisfazione possibile dei suoi desideri si traducono in profitto e lavoro;
- impegno del management per diffondere in azienda la cultura della qualità;
- logica del "bottom-up", ovvero, promozione a tutti i livelli della gerarchia aziendale di corsi formativi e di addestramento alla qualità;
- divieto di stringere accordi collaborativi con imprese prive di etica, professionalità e approccio alla qualità;
- gestione per processi, unica modalità operativa in grado di favorire proficue interrelazioni fra colleghi, clienti e fornitori, a vantaggio della qualità aziendale complessiva;
- cura dei rapporti con i fornitori, onde evitare di compromettere gli equilibri aziendali;
- adattamento dei modelli sulla qualità alle caratteristiche proprie dell'impresa ed alla realtà economico-sociale del paese di appartenenza;
- responsabilità sociale, istanza ineludibile di fronte a sempre più attente prese di coscienza e denunce da parte degli utenti dei disservizi nella sanità, nell'istruzione, nei trasporti, nell'esercizio di attività illecite, perché portate avanti senza rispetto per l'ambiente, la sicurezza e salute sul lavoro e, più in generale, calpestando i diritti dei soggetti economicamente più deboli.

Basti pensare agli enormi scandali finanziari che in questi ultimi anni hanno destabilizzato le nostre scene economiche, coinvolgendo un numero rilevante di piccoli risparmiatori.

⁵ Serpelloni, G., Simeoni, E. and Rampazzo, L. (2002), *Quality management*, La Grafica, Trento.

⁶ Gambel, E. L. (2003), *Il modello dell'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, [33].

Inevitabilmente il concetto di qualità è andato assimilando diversi valori morali, divenendo sinonimo di etica e suggellando il passaggio dalla qualità totale a quella sociale.

Detta anche qualità sostenibile, la qualità sociale sta coinvolgendo un numero sempre più crescente di aziende profit, nell'intento, caratteriale nelle non profit e negli enti pubblici, di portare avanti una gestione ispirata alla tutela dei fondamentali diritti morali che ruotano attorno ai principi di centralità della persona, intesa come integrità fisica, culturale e di scambio interrelazionale; di rispetto delle diversità; di concreta solidarietà, partecipazione, condivisione⁷.

4 – Norme standard di certificazione della qualità

Un mercato senza frontiere, come indotto dalla globalizzazione, produce un processo di selezione sul piano dell'offerta che premia le imprese in grado di assicurare la qualità e l'affidabilità delle loro produzioni. Il modo più efficace per prestare questa garanzia è ottenere la Certificazione, attestato di idoneità alla fornitura di prodotti o servizi conformi ad un modello normativo di riferimento universalmente accettato, quale quello costituito dalle norme ISO (International Organization for Standardization) 9000, preceduto a livello europeo dall'EFQM (European Foundation for Quality Management). In Italia l'ISO è rappresentata dall'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione), il cui scopo è realizzare e diffondere la versione italiana UNI EN ISO 9000⁸.

L'attribuzione della certificazione è subordinata alla predisposizione per iscritto di un Sistema qualità, "Quality Assurance", conforme alla normativa internazionale, che, strutturato nei tre livelli: manuale della qualità, procedure, istruzioni di lavoro, detta le regole comportamentali e le metodologie di verifica per ciascuna attività, rivelandosi, unitamente alle ispezioni periodiche dell'istituto, uno strumento di monitoraggio e controllo nel tempo della qualità⁹. Per non rimanere lettera morta, la Certificazione deve portare ad un graduale confluire della Quality Assurance nella gestione aziendale: solo così si può godere pienamente di tutti i benefici che un sistema di qualità certificato è in grado di offrire, dalla maggior efficienza, alla miglior immagine aziendale, alla garanzia di un più alto livello di customer satisfaction e di una costante qualità del prodotto/servizio.

L'ultima edizione UNI EN ISO 9001:2000, conosciuta come Vision 2000, è stata realizzata col proposito di far sì che le imprese vivano la certificazione nel modo giusto, esaltandone la dimensione dinamica e non statica¹⁰. La nuova Vision 2000, andando oltre la versione precedente, impone un Sistema di gestione globale per la qualità, "Total Quality Management", nell'ottica della customer satisfaction e di un'analoga considerazione degli stakeholder, che,

⁷ Bubbolini, G. (2003), *Responsabilità sociale d'impresa*, in Riv. Qualità, [43].

⁸ Andreini, P. (2004), *Qualità, certificazione, competitività*, Hoepli, Milano.

⁹ Buzzavo, L. and Stocchetti, A. (2004), *Marketing, tecnologia, globalizzazione*, Franco Angeli, Milano.

accanto alla Quality Assurance, prevede attività di pianificazione, controllo, misurazione, miglioramento, tali da coinvolgere l'intera gerarchia organizzativa, dal vertice sino ai livelli più bassi¹¹.

Siffatto sistema è in sintonia con il PDCA, detto anche ruota di Deming, metodologia che consente di realizzare il miglioramento continuo attraverso la successione nel tempo delle seguenti quattro fasi:

- plan, pianificare;
- do, eseguire;
- check, controllare;
- act, eseguire migliorando.

L'idea di fondo è quella che in un contesto ipercompetitivo non sia sufficiente il solo rispetto dei requisiti concordati a garantire la sopravvivenza e la prosperità dell'impresa anche nell'interesse sociale; occorre pianificare le azioni da compiere, controllarne l'esecuzione con il costante proposito di migliorare¹².

La customer satisfaction, quale percorso obbligato, se da un lato garantisce il conseguimento di migliori risultati, dall'altro richiede cambiamenti sia sul piano organizzativo che su quello gestionale, in quanto il miglioramento deve avvenire sia a livello di funzioni, quali acquisti, produzione, vendite..., che di singole aree operative. A tal fine occorre considerare l'azienda in modo nuovo: non più come un insieme di risorse ed unità organizzate con fini propri, bensì come una serie di attività correlate ed interagenti da gestire e coordinare per realizzare prodotti/servizi di gradimento dei destinatari, quale obiettivo globale dell'impresa.

5 – Abbattimento di barriere funzionali e maggiore efficienza

È questa la logica che muove la cosiddetta gestione per processi, una metodologia organizzativa che, appunto perché consente di superare le barriere funzionali, si sta diffondendo a macchia d'olio nella realtà imprenditoriale. Le informazioni circolano e le decisioni sono prese senza rispettare i filtri gerarchici; in questo modo si stimola l'innovazione, velocizzando le scelte decisionali. Ne deriva una struttura piatta, con rapporti più efficienti tra organi direttivi ed esecutivi, ed elastica, facilmente adattabile ai cambiamenti imposti da un ambiente in continua evoluzione, e sicuramente più rispondente ai bisogni dell'utente. La gestione per processi si propone di individuare i processi critici che incidono negativamente sulle performance aziendali, per gestirli in modo più efficiente ed efficace, migliorando i risultati complessivi dell'azienda. Con la sua assunzione, la parola d'ordine in ogni area del personale diventa: condivisione degli obiettivi e collaborazione. Ciascun operatore considera i suoi colleghi come clienti o fornitori

¹⁰ Grisot, D. (2002), *La gestione della qualità*, Tecniche Nuove, Milano; Chiarini, A. (2003), *Sistemi di gestione per la qualità Vision 2000*, Franco Angeli, Milano.

¹¹ Conca, M.G. (2003), *Qualità e soddisfazione del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano.

¹² Candiottio, R. (2003), *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano.

interni e rivolge loro la massima cura, facendo il possibile per assecondarne le esigenze operative. Questo modo di operare, affine all'approccio della qualità, massimizza il valore aggiunto per il cliente finale e pone le basi per la sua fidelizzazione¹³.

Va segnalato che evolutiva alla gestione per processi è la gestione modulare, la quale sta compiendo i primi passi nell'industria italiana, ma già promette bene.

Due sono le metodiche di rilievo attraverso cui realizzare il miglioramento all'interno dell'impresa, entrambe identificate con le definizioni anglosassoni Business Process Improvement (BPI) e Business Process Reengineering (BPR). Il BPI utilizza il cambiamento incrementale per ottenere un graduale miglioramento nel tempo: il suo ausilio è particolarmente appropriato in assenza di condizioni d'emergenza, ovvero quando i processi critici, sebbene inficiati da inefficienze, non risultino del tutto inadeguati. La gradualità degli interventi ed il capillare coinvolgimento degli operatori conquistano la disponibilità al cambiamento ed il sostegno dell'intera organizzazione. Il BPR si configura come una forma di gestione straordinaria cui ricorrere in caso di crisi e/o ridefinizione della strategia. In simili circostanze, qualsiasi tentativo di revisione parziale si rivelerebbe insufficiente; occorre ridisegnare i processi, sicuramente quelli critici, e allocare loro nuove modalità di funzionamento. Se per un verso il BPR prospetta il raggiungimento di ambiziosi traguardi, per l'altro il cammino della sua applicazione è difficile e colmo d'insidie; gli interventi sono profondi, incidono sull'attività quotidiana delle persone e vanno realizzati in tempi brevi¹⁴.

6 – Qualità dei servizi e qualità totale

Gli approcci metodologici Quality Assurance e Total Quality Management, proiettati in un'azienda non profit che eroga servizi, presuppongono la partecipazione dello staff alle attività di valutazione e di miglioramento dei livelli qualitativi afferenti i servizi resi.

La Quality Assurance pone l'accento sul miglioramento della qualità dei servizi, sia dal punto di vista dell'esito sia in rapporto alle modalità di perseguimento dei risultati delle attività coinvolte, mentre considera gli aspetti organizzativi soltanto nella misura in cui rivestono un ruolo diretto nella modulazione delle prestazioni.

L'obiettivo del Total Quality Management consiste sostanzialmente nel miglioramento della qualità dei servizi attraverso una progressiva ottimizzazione della struttura organizzativa: il perseguimento del massimo livello qualitativo dei risultati delle attività implicate passa in secondo piano, in quanto programmata conseguenza dell'adeguatezza del processo di ottimizzazione medesimo¹⁵.

¹³ Gambel, E.L. (2003), *Il modello dell'eccellenza*, Franco Angeli, Milano.

¹⁴ Candiotto, R. (2003), *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano.

¹⁵ Chiarini, A. (2004), *Total quality management*, Franco Angeli, Milano.

Nonostante la Quality Assurance possa apparire sufficiente per garantire l'ottimizzazione dei servizi dal punto di vista della loro effettiva utilità, il Total Quality Management si rende necessario nel regime di concorrenza creato dalla progressiva aziendalizzazione dei servizi e dal conseguente ricorso a logiche di gestione manageriale: la sistematica ottimizzazione dei microprocessi, infatti, riduce gli sprechi di risorse umane ed economiche, mentre la continua ricerca del massimo grado di soddisfazione dell'utente finale permette di evitare che quest'ultimo si rivolga altrove per l'erogazione delle prestazioni. Sensata è, quindi, l'adozione dei due approcci, anche se opportunamente integrati al giusto livello della struttura di erogazione dei servizi, ma con una significativa precisazione. Essendo nato in ambito industriale, il Total Quality Management tende a considerare primariamente i processi produttivi, dalla cui ottimizzazione si ritiene derivi necessariamente un miglioramento qualitativo autoalimentante; nel settore non profit, la corretta erogazione delle prestazioni non fornisce, invece, sufficienti garanzie di miglioramento, di esiti soddisfacenti in termini di maggior benessere degli utenti: è infatti necessario assicurarsi che ogni prestazione non solo sia stata sperimentata con successo in condizioni controllate, cosiddetta efficacia attesa, ma sia anche in grado di produrre buoni risultati nel contesto concreto, efficacia pratica.

7 – La ricerca della perfezione nell'eccellenza

Imboccata la strada della Qualità, il miglioramento deve tendere all'infinito per impedire che l'azienda sia estromessa dal mercato: meta limite non può che essere l'Eccellenza. Sublimazione della Qualità Totale, rappresenta la perfezione assoluta, come tale irraggiungibile, poiché, nonostante l'attenzione volta alla prevenzione degli errori, esistono sempre delle imperfezioni da correggere. Nessuna impresa può ambire a tanto; tuttavia, attraverso il miglioramento continuo, deve conservare la possibilità di avvicinarsi progressivamente all'Eccellenza, nella sua espressione di massima efficienza ed efficacia gestionale¹⁶.

Significativo è il fatto che la disciplina della qualità, oltre ai modelli ISO, abbia pure configurato i modelli dei Premi per l'Eccellenza, finalizzati a valutare la distanza dalla posizione dei migliori, quale impulso ad approfondite autodiagnosi ed allo sviluppo di forti capacità di apprendimento e di azione¹⁷.

Valida tecnica di monitoraggio continuo della dinamica gestionale finalizzata al conseguimento dell'Eccellenza e della leadership nei processi aziendali è il Benchmarking, il quale utilizza procedure istituzionalizzate di confronto con riferimento a funzioni e prassi giudicate come le migliori esistenti, tradotte a loro volta in standard di prestazioni ed implementate nel processo gestionale e/o produttivo. Esso si è rivelato e continua a rivelarsi

¹⁶ Gambel, E.L. (2003), *Il modello dell'eccellenza*, Franco Angeli, Milano, [pagg. 128/9]; Dellacasa, G. and Moncini, S. (2002), *Oltre la qualità totale*, Franco Angeli, Milano .

¹⁷ Conti, T. (2004), *Qualità: un'occasione perduta?*, Etas RCS, Milano.

strumento di grande ausilio nelle non profit di natura assistenziale, in cui l'anelito alla perfezione è d'obbligo¹⁸.

8 – Il ruolo della certificazione

In un raccordo di sintesi, la connessione delle aziende non profit al tema della qualità si è progressivamente tradotta, dapprima in una scelta di investire nella Certificazione, secondo le norme ISO, per diventare più riconoscibili nel contesto sociale, più trasparenti rispetto ai vincoli di mercato, più identificabili rispetto al pluridimensionato sistema cliente; parallelamente, in un altrettanto forte investimento valutativo, volto a far crescere il valore e creare le condizioni per incrementare la visibilità delle proprie caratteristiche distintive ed attrattive; infine in azioni di miglioramento del proprio sistema manageriale ed operativo, accentuando le variabili che aiutano le imprese sociali a configurarsi come organizzazioni in cui sia possibile sperimentare esperienze "comunitarie" di produzione, di senso insieme economico e sociale. Si è, in altri termini, trattato di un investimento sulla qualità idoneo a generare un processo d'apprendimento sociale ed organizzativo capace d'innescare nuove forme di valore e di convivenza, sia interne al sistema impresa non profit, sia esterne, legate alle interazioni con il territorio e la comunità sociale d'appartenenza¹⁹.

Sicuramente la Certificazione ha giocato un ruolo chiave per il consolidamento organizzativo delle imprese sociali, quale sistema che, a determinate condizioni, possa garantire il governo dei processi e l'applicazione del metodo del miglioramento continuo verso la prospettiva dell'Eccellenza: non a caso, già alla fine del 2002, a breve distanza dall'introduzione della nuova Vision 2000, in Italia erano più di duecento, tra cooperative e consorzi, le non profit certificate²⁰.

9 – Considerazioni conclusive

Con le opportune sfaccettature, la gestione della qualità trova habitat naturale nel Terzo Settore, la cui missione, intesa quale ragion d'essere dell'azienda, scopo etico-sociale temperato con i valori di riferimento centrati sulla persona, costituisce l'humus migliore per l'applicazione concreta dei modelli sovresposti. D'altra parte operare al di fuori di una logica di profitto non esime l'azienda non profit, non fosse altro che per un impegno morale nei confronti di chi fornisce le risorse principali, quali lavoro, finanziamenti, ecc., dall'adozione di sistemi efficienti ed efficaci nel generare plusvalore a vantaggio di tutti i portatori di interessi, gli utenti/clienti "in primis".

¹⁸ Candioto, R. (2003), *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano.

¹⁹ Andreini, P. (2004), *Qualità, certificazione, competitività*, Hoepli, Milano.

²⁰ Maraschi, S. and Molgora, M. (2004), *La responsabilità sociale come strumento di gestione e di sviluppo dell'impresa sociale*, in Riv. Qualità, [36-40].

E, dato che l'ambiente economico odierno vede, sul movimentato versante impresa, il non profit che avanza con i suoi valori sulla qualità della vita, parola d'ordine per l'impresa non profit, e non solo, è "cogliere il cambiamento", mentre la chiave per il successo è "adattamento" allo scenario esterno, cercando di aggiornare con continuità e spirito innovativo le strategie aziendali. Sul versante opposto, l'utente/cliente ha un'ampia possibilità di opzioni, potendo valutare con facilità ogni proposta che gli proviene da una vasta gamma di fornitori che la web economy gli segnala. Il prezzo, ma soprattutto la qualità diventa caratteristica di scelta²¹.

In questo contesto la qualità deve essere considerata punto di partenza per le imprese, profit e non, in vista del continuo miglioramento verso l'Eccellenza, avvicicabile, quest'ultima, solo attraverso l'amore per il prodotto, la dedizione al cliente, il costante impegno dedicato alla struttura organizzativa ed alla società intera, la soddisfazione nel creare valore aggiunto e nel portare avanti uno sviluppo sostenibile per le presenti e future generazioni.

L'utente/cliente diventa l'arbitro delle scelte aziendali e, vivendo in un mercato in continua evoluzione, esprime richieste sempre crescenti. La richiesta ultima diventa "l'Eccellenza come asintoto della Qualità", traducibile nell'obiettivo più desiderato dagli utenti/clienti: "maggior Qualità a minor Prezzo".

²¹ Gambel, E. L. (2001), *Il modello di miglioramento Gambel System nell'ottica delle Vision 2000*, In Riv. De qualitate, [85-90].

References

- Andreini, P. (2004), *Qualità, certificazione, competitività*, Hoepli, Milano.
- Anselmi, L. (1994), *Economicità e socialità nell'azienda pubblica*, Egea, Milano.
- Bubbolini, G. (2003), *Responsabilità sociale d'impresa*, in Riv. Qualità, [43].
- Buzzavo, L. and Stocchetti A. (2004), *Marketing, tecnologia, globalizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Candiotta, R. (2003), *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano.
- Chiarini, A. (2003), *Sistemi di gestione per la qualità Vision 2000*, Franco Angeli, Milano.
- Chiarini, A. (2004), *Total quality management*, Franco Angeli, Milano.
- Conca, M.G. (2003), *Qualità e soddisfazione del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Conti, T. (2004), *Qualità: un'occasione perduta?*, Etas RCS, Milano.
- Dellacasa, G. and Moncini, S. (2002), *Oltre la qualità totale*, Franco Angeli, Milano.
- Gambel, E. L. (2003), *Il modello dell'eccellenza*, Franco Angeli, Milano.
- Gambel, E. L. (2001), *Il modello di miglioramento Gambel System nell'ottica delle Vision 2000*, in Riv. De qualitate, [85-90].
- Grisou, D. (2002), *La gestione della qualità*, Tecniche Nuove, Milano.
- Maraschi, S. and Folgora, M. (2004), *La responsabilità sociale come strumento di gestione e di sviluppo dell'impresa sociale*, in Riv. Qualità, [36-40].
- Mattana, G.(2003), *Obiettivi di pianificazione*, in Riv. Qualità, [17-18].
- Mele, C. (2003), *Marketing e qualità nell'impresa che crea valore*, Cedam, Padova.
- Nova, A. (2003), *Qualità è valore*, Egea, Milano.
- Serpelloni, G., Simeoni, E. and Ramazzo, L. (2002), *Quality management*, La Grafica, Trento.