**Il Total Quality Management della formazione**

**(a cura di Daniela Montagner)**

La qualità non è la certificazione ISO o altra tipologia di certificazione.

La qualità è un processo integrato in azienda che tocca tutti i livelli di un’organizzazione, che una volta implementato dovrebbe essere uno modus operandi, che fa parte del processo di lavoro stesso, intrinseco alle persone.

L’evoluzione della qualità ha, infatti, visto molti passaggi, attraverso i processi di certificazione, al Total Quality Management, fino alla Lean Management.

In questa parte ci chiediamo perché certificare una società di formazione e qual è il significato di vivere un processo di qualità legato ad un progetto formativo.

**1. Perché Si e perché No certificare una società di formazione**

Data l’importanza dell’argomento, ma anche la sua complessità, abbiamo cercato di raccontare i temi oggetto di questo paragrafo nel modo più leggero e scorrevole possibile, dando una visione d’insieme piuttosto che analitica sulla certificazione ISO.

Una dedica speciale va a chi ha già avuto a che fare con la certificazione Qualità e che, per questo, si divertirà a cogliere le nostre ironiche allusioni tra le righe. Per tutti gli altri lettori, è un buon punto di partenza per inquadrare il tema della certificazione Qualità.

La certificazione Qualità ISO 9001 per le società di formazione serve a mettere nero su bianco i processi interni all’azienda, allo scopo di migliorarne l’implementazione e di garantire un miglior servizio sia verso i clienti esterni sia verso i clienti interni (le persone che lavorano all’interno dell’azienda). Il sistema di processi così formalizzato permette a qualsiasi persona interna all’organizzazione di capire come si svolgono le attività, come vengono valutate le performance e quali sono le strategie macro che l’azienda persegue.

Tutto vero. Esiste, però un’altra faccia della medaglia: quella del “bollino blu”.

La maggior parte delle società di formazione che iniziano l’iter di certificazione hanno una concezione della Qualità limitata al bisogno di possedere “il bollino blu” per poter svolgere una serie di attività che lo richiedono come requisito.

Sia i Fondi interprofessionali sia i programmi comunitari richiedono la certificazione ISO 9001 (per il settore A37) alle società di formazione che vogliano partecipare in qualità di fornitori o di soggetti attuatori all’interno dei progetti formativi. Il bollino blu della ISO 9001 è un requisito indispensabile anche per richiedere l’accreditamento regionale come ente formativo… un ulteriore bollino blu!

Questa visione miope della Qualità genera a cascata una serie di *obbrobri organizzativi*: un manuale della Qualità che non rispecchia i processi reali, che utilizza un linguaggio ostico e di difficile comprensione, delle procedure che rimarranno chiuse nel sacro cassetto della Qualità e che non sono mai state condivise con le persone che se ne occupano realmente tutti i giorni.

In questo modo, il risultato finale sarà un sistema Qualità scritto secondo i criteri di certificazione, ma mai letto o condiviso con le persone. Come dire: l’operazione è perfettamente riuscita, ma il paziente è morto.

In buona sostanza, la logica del bollino blu dimentica l’elemento essenziale del lavoro sui processi e sulla Qualità, cioè *le persone*.

Va da sé che un Sistema Qualità da bollino blu non potrà mai essere integrato nella prassi lavorativa e verrà sempre vissuto come uno scomodo intruso, un obbligo formale accessorio.

Al contrario, cosa caratterizza un Sistema Qualità realmente funzionale? Qual è l’ingrediente segreto? A nostro parere, l’ingrediente segreto è qualcosa che, comunemente, non viene associato al mondo della Qualità: *la comunicazione*.

Ecco sfatato un mito: Qualità e comunicazione non sono un ossimoro! Devono convivere e alimentarsi a vicenda per poter sopravvivere.

Un buon Sistema Qualità:

* E’ costruito dal basso, assieme alle persone che tutti i giorni svolgono delle attività e producono dei risultati;
* E’ comunicato alle persone e condiviso con esse, in modo che tutti si sentano coinvolti;
* E’ un sistema aperto ad accogliere i contributi migliorativi di tutti.

Soprattutto per le realtà che operano nei Servizi, dove l’elemento di successo è dato dalle persone, la sfida non risiede tanto nel disegno di processi e procedure formalmente impeccabili, quanto nella comunicazione e nel coinvolgimento di tutte le persone.

*In principio fu… la visione strategica.*

A questo punto, la domanda è: al di là del “bollino blu”, la certificazione Qualità porta un reale beneficio per l’azienda che la fa?

A nostro avviso, la risposta è: sì, nella misura in cui viene colta come l’occasione per organizzare, semplificare e pianificare lo sviluppo. In quest’ottica, il Sistema Qualità diventa automaticamente il riflesso operativo della strategia di business aziendale. *Sotto* il cappello della strategia di sviluppo, rientra anche l’opportunità di accedere al mondo dei finanziamenti per la formazione, che vale da sola l’investimento di tempo e denaro profuso nella certificazione.

Se osservato dal punto di vista della strategia, il mondo della Qualità diventa veicolo della gestione manageriale dei servizi. Ci riferiamo a qualcosa di più delle semplici *check list* o dei mansionari. Stiamo parlando, infatti, dell’integrazione con sistemi di pianificazione e monitoraggio avanzati, quali: il project management, la mappatura di competenze, il CRM (*Customer Relationship Management*), la definizione dei KPI (*Key Performance Index*), la *Balanced Scorecard*.

Facciamo un esempio semplice.

Uno dei capitoli più importanti del Sistema Qualità è l’approvvigionamento dei fornitori. In una società di formazione, i fornitori di beni e servizi possono essere: le copisterie e legatorie, gli alberghi, i produttori di gadgettistica, i catering, i formatori e i consulenti.

Soffermiamoci sui formatori d’aula. Da essi dipende la qualità del servizio erogato e percepito dal cliente. Tra tutti i fornitori, le persone che ricoprono il ruolo di formatore hanno un’importanza strategica notevole perché impattano direttamente sul *core business* di una società di formazione.

Il successo dei servizi erogati dipende in larga misura dalla selezione dei formatori e dal monitoraggio delle loro performance. In questo senso, il Sistema Qualità fornisce i metodi e gli strumenti per selezionare e monitorare i formatori coerentemente con le linee guida strategiche.

Ad esempio, poniamo il caso che uno degli assi strategici per la nostra azienda sia “collaborare con formatori senior altamente qualificati per garantire la massima soddisfazione del cliente”. Il Sistema Qualità dovrà definire: il profilo-tipo del formatore (esperienza, titoli di studio, specializzazioni, ecc.), le competenze che deve possedere, in che modo è gestita la collaborazione con la nostra società, cosa si intende per “massima soddisfazione” del cliente (come viene misurata la soddisfazione, quali sono i parametri di valutazione massimi e minimi, qual è il risultato minimo al di sotto del quale il fornitore viene escluso).

Nel Sistema Qualità avanzato, troveremo le linee guida, i processi, le procedure, gli strumenti (schede, questionari, ecc.) che guidano e supportano il lavoro della persona incaricata della selezione e del monitoraggio dei formatori. Ovviamente, nel Sistema Qualità avanzato, tutto ciò deriva direttamente dalla visione strategica e sarà coerente con essa.

Il Sistema Qualità concepito e gestito in funzione dello sviluppo dell’azienda, serve per:

1. Definire i Key Performance Index (KPI), cioè i parametri chiave di valutazione della performance aziendale;
2. Mappare i processi delle attività chiave, ovvero:
   1. Definire quali sono le attività importanti e a quali risultati tendono;
   2. Definire chi svolge quelle attività per chi altro (gli attori);
3. Fornire metodi e strumenti di lavoro;
4. Facilitare la comunicazione tra le persone coinvolte nelle attività: a tutte è chiaro chi si occupa di che cosa;
5. Semplificare le attività complesse, chiarire i passaggi e le responsabilità;
6. Misurare la performance, l’output, il livello qualitativo dei servizi erogati;
7. Pianificare lo sviluppo delle persone;
8. Migliorare il Sistema Qualità per rendere il modus operandi ancora più efficiente.

Ora che abbiamo capito *a cosa* serve, vediamo *a chi* serve.

In una società di formazione, gli attori sono sostanzialmente 4:

1. Il presidente/L’amministratore delegato/L’imprenditore titolare (il vertice massimo);
2. Il personale interno;
3. I fornitori;
4. Il cliente esterno.

In relazione a ciascuno dei 4 attori, il Sistema Qualità assume una funzione e ha un valore differente.

Per l’AD (o chiunque rappresenti il vertice massimo dell’azienda) il Sistema Qualità serve a sapere in ogni momento cosa stanno facendo le proprie risorse, da che cosa dipendono i risultati di *performance*, dove intervenire (in termini di processi o di formazione alle risorse).

Per il personale interno il Sistema Qualità serve a sapere come gestire (modi, tempi, persone e risorse) le attività di propria competenza, a chi rivolgersi per altre attività, quali sono i risultati attesi.

Per i fornitori il Sistema Qualità serve a sapere i risultati che l’azienda si aspetta dal servizio erogato o dal bene fornito.

Per il cliente esterno il Sistema Qualità serve ad ottenere un servizio che rispecchia le proprie aspettative ed esigenze.

Insomma, il Sistema Qualità visto da questa prospettiva assume un enorme valore. Il beneficio in termini di risparmio di risorse ed energie e di miglioramento dell’efficienza globale è evidente.

In conclusione, le prossime frontiere evolutive della Qualità sono due:

1. L’integrazione della parte comunicativa verso i clienti esterni ed interni;
2. L’adattamento degli schemi tradizionali della Qualità al mondo dei servizi, dove l’oggetto della misurazione è spesso un fattore impalpabile (le competenze delle persone, la soddisfazione del cliente, il feedback dei collaboratori, eccetera).

Da un punto di vista sistemico e strategico, il Sistema Qualità diventa indispensabile per capire, intervenire, sviluppare.