

4. Il Miglioramento continuo: più sai e più sai di non sapere.

Rita Zitelli
RSQ Istituto Sacro Cuore
Sorelle della Misericordia - Roma



Non sempre le enunciazioni di principio, soprattutto se contenute in “fred-di documenti normativi” rivelano poi oggettivamente la loro fondatezza; tuttavia, nel mio vissuto di dipendente della Scuola Sacro Cuore di Roma “alle prese” da parecchi anni con la mansione di “responsabile qualità”, ce n’è una che la realtà la riflette fedelmente: è il principio del “*miglioramento continuo*”, uno dei pilastri su cui si fonda la filosofia sottesa ai sistemi qualità.

Una breve carrellata sugli anni appena trascorsi chiarirà meglio la mia affermazione.

Era il lontano 2003 ed io lavoravo per l’Istituto da circa un anno, quando l’Ente Gestore decise che la nostra scuola dovesse intraprendere il cammino della qualità, in una sorta di “progetto pilota” che potesse fare da battistrada ad altri istituti religiosi desiderosi di migliorare le proprie prestazioni.

Confesso che l’impatto non fu indolore: la complessa terminologia della normativa ISO, la “giungla” dei moduli e delle registrazioni, in sostanza l’enorme mole di adempimenti verso i quali ci trovammo catapultati provocò una reazione di comprensibile scetticismo; da parte mia un po’ mitigato dalla

precedente esperienza lavorativa in seno ad una multinazionale svizzera nel settore “organizzazione” e “controllo di gestione”, dove avevo acquisito dimestichezza con nozioni e prassi tipiche della qualità, quali: “controllare i processi”, “lavorare per obiettivi”, utilizzare “procedure”, “diagrammi di flusso”, “mansionari”, ecc.

In sostanza devo riconoscere che all’inizio del percorso si fronteggiarono due forze contrarie, in una sorta di costante “tiro alla fune”: da un lato la passione per la scuola e l’entusiasmo per questa nuova sfida; dall’altro lato la diffidenza e la serpeggiante e subdola tentazione di considerare la qualità come un’inutile proliferazione di lavoro, che ben poco valore aggiunto potesse fornire ad un’organizzazione già ben funzionante ed apprezzata da decenni nel nostro quartiere.

Per fortuna l’entusiasmo ebbe la meglio e, grazie alla collaborazione di tutti, nel 2005 la nostra scuola superò con successo il suo primo audit ed ottenne l’agognata certificazione.

Ma il “*miglioramento continuo*” di cui ho parlato all’inizio mi rese subito consapevole che non si trattava di un traguardo bensì di un punto di partenza, alla pari del socratico “vecchio saggio”

che più sa e più sa di non sapere. Posso dire in tutta onestà che ad ogni corso o laboratorio di Agiqualitas cui ho avuto la preziosa opportunità di partecipare, si sono aggiunte tessere al mosaico della mia personale immagine della qualità, tasselli che mi hanno consentito di scorgere man mano sempre più il quadro d'insieme, dunque di collocare in un contesto armonico le quotidiane e a volte onerose operatività. Ecco che progressivamente e quasi magicamente il Manuale della Qualità si trasformava da "entità astratta" a specchio dell'organizzazione-scuola, le procedure e le istruzioni operative diventavano mezzi concreti per incanalare ed ottimizzare le attività, i moduli e le registrazioni non più "ulteriori carte" da compilare, bensì validi strumenti di lavoro e di monitoraggio dei processi.

In breve la normativa ISO, penetrando come lievito nell'impasto e modificandolo dal di dentro, iniziava a fermentare, trasformandosi sempre più da forma a sostanza.

Non posso negare che negli anni ci siano stati momenti di scoraggiamento, dovuti soprattutto alla naturale resistenza di molti: la qualità, proprio come il lievito, fa crescere un'organizzazione nella misura in cui tutte le sue componenti-molecole si lasciano trasformare facendosi coinvolgere, credendoci intimamente e collaborando attivamente al suo sviluppo; non a caso è ciò che la normativa ISO, definendolo "principio del coinvolgimento del personale", pone tra i propri capisaldi.

Eravamo già al quinto anno di mantenimento della certificazione, ma

Agiqualitas non ha mai smesso di sollecitarci al "*miglioramento continuo*": la scorsa estate a Todi, durante un convegno di studio, ci è stato presentato l'"Agi Total Quality Management Rating", un modello di misura delle proprie performances che, se applicato secondo le linee guida della Norma ISO 9004 ("Gestire un'organizzazione per il successo durevole"), consente alle organizzazioni di effettuare una seria e rigorosa auto-valutazione; ciò allo scopo, come dice il titolo stesso della norma, di poter meglio fronteggiare i continui mutamenti di contesto a cui ogni ente è chiamato ad adeguarsi se vuole "sopravvivere" nel lungo periodo.

Come si può intuire, si tratta di un approccio complesso e ancora più ambizioso; inutile dire che abbiamo raccolto anche quest'ultima sfida, infatti è in corso di completamento proprio in questi giorni la redazione del nostro primo "documento di autovalutazione".

Siamo arrivati ad oggi e qui si conclude la mia testimonianza; credo che ora sia più comprensibile cosa intendessi dire all'inizio di questo articolo parlando di "*miglioramento continuo*".

Non posso concludere senza ringraziare l'Istituto per le continue occasioni di crescita professionale che mi fornisce, la nostra consulente Dott.ssa Paola Raponi, tutto il personale della scuola, ma in particolare la mia diretta responsabile Suor Giovannamaria Padovani (Rappresentante della Direzione e Coordinatrice Didattica), con cui condividendo integralmente ogni giorno un sentiero irto, fatto di "gioie e dolori", nell'intima convinzione che ... "*per aspera ad astra*"!