

Asili nido e qualità del servizio

Tra vincoli e nuove possibilità valutative

a cura di Marco Zurru



EDIESSE

Indice

Introduzione <i>Marco Zurru</i>	9
Il diritto d'asilo nido: la qualità dell'offerta dei servizi per la prima infanzia come espressione di cittadinanza sociale <i>Ester Cois</i>	
Introduzione	17
1. Il diritto d'asilo nido come epitome dello status di cittadinanza sociale	21
1.1. La conciliazione di responsabilità familiari e prestazioni lavorative: il diritto d'asilo nido come strumento del <i>Gender Mainstreaming</i>	26
1.2. La promozione della partecipazione femminile nel mercato del lavoro: il diritto d'asilo nido come strumento di defamilizzazione e di incremento del Pil	29
1.3. Il sostegno della fecondità: il diritto d'asilo nido come strumento di supporto alle scelte riproduttive	33
1.4. La socializzazione alla cittadinanza <i>in fieri</i> e il contrasto all'esclusione sociale delle nuove generazioni: il diritto d'asilo nido come strumento di giustizia sociale a medio e lungo termine	36
2. Il diritto d'asilo nido come pratica di cittadinanza sociale. Meccanismi d'interazione situata tra tre tipologie di attori-chiave: genitori, operatori educativi, bambini	43
L'età d'argento: frammentazione e privatizzazione delle politiche italiane per l'infanzia <i>Marco Zurru</i>	
1. Dall'età dell'oro a quella d'argento	55
2. La famiglia nel welfare italiano: sola e abbandonata	61
3. Decentralizzazione e frammentazione delle politiche per l'infanzia: Nord e Sud molto distanti	70

© Copyright by Ediesse 2014

Ediesse s.r.l.

Viale di Porta Tiburtina 36 - 00185 Roma

Tel. 06 44870283 - 44870325

Fax 06 44870335

www.ediesseonline.it

ediesse@cgil.it

Progetto grafico e immagine di copertina: Antonella Lupi

4. Verso una privatizzazione spinta dei servizi all'infanzia	77	La comunità di pratiche come risorsa	
4.1. Le reti di supporto informale «bucate»	82	<i>Antonello Podda</i>	
4.2. Un mercato dei servizi all'infanzia in espansione	87	Introduzione	143
4.3. Una questione di costi	89	1. La comunità di pratiche e la gestione della fase ludica	145
Note conclusive		1.1. Il gioco come attività sociale fondamentale.	
Politiche sociali e prima infanzia: strategie e opportunità nel sistema locale dei servizi alla persona in Sardegna		L'applicazione della <i>Failure Modes and Effects Analysis</i>	150
<i>Rosalba Demartis</i>		2. La gestione delle emozioni e la strutturazione dei servizi per le famiglie	162
1. I servizi per la prima infanzia in Sardegna: alcuni elementi per un quadro d'insieme	95	2.1. Urenti interni e utenti esterni	163
2. Programmazione dei sistemi locali dei servizi alla persona: quanto contano gli interventi per la prima infanzia?	97	2.2. La comunità di pratiche e la gestione delle criticità comunicative con le famiglie	167
3. Profili d'ambito: indicatori, valutazioni, previsioni		Note conclusive	176
3.1 La Sardegna dei bambini: bisogni e risposte nei sistemi locali di welfare	100	Asili nido come «comunità di pratiche»: una via di contrasto alla <i>consapevole incuria</i> del pubblico e alle derive privatistiche	
4. Programmi e progetti: priorità, stabilità e cambiamenti		<i>Marco Zurru</i>	
4.1. Quali servizi e quali progetti compongono le politiche locali per la prima infanzia	102	Premessa	181
4.2. Un quadro comparativo: continuità e novità nel triennio 2012-2014	104	1. Asili nido e qualità: un rapporto non scontato	182
Note conclusive	108	2. Il sistema pubblico dei nidi e la deriva privatistica nella città di Cagliari	
Costruire e valutare la qualità del servizio nido: il Qfd-Fmea uno strumento a supporto		2.1. Adeguarsi al <i>mainstream</i>	188
<i>Barbara Barbieri, Antonello Podda</i>		2.2. L'incuria consapevole	192
Introduzione	111	3. Gli asili nido comunali come comunità di pratiche	
1. I molti ingredienti della qualità nei servizi educativi: cosa valutare?	113	3.1. «Incuria consapevole» e connessioni lasche	197
2. Principali strumenti di valutazione in uso	118	3.2. La debole formalizzazione dei processi organizzativi	201
3. Un esempio di utilizzo della metodologia Qfd-Fmea per gli studi organizzativi: l'analisi del servizio nido a Cagliari	120	3.3. Le comunità di pratiche: gli elementi	205
4. La sfera dei bisogni espressa dalle famiglie	122	Note conclusive	208
5. Il Qfd 1: il rapporto tra gli elementi di qualità e i bisogni dell'utenza	124	Gli autori	214
6. Gli elementi di qualità dei nidi: la capacità di rispondere alle esigenze emerse dalla sfera dei bisogni	125		
7. Il Qfd 2: i reali processi di offerta del servizio, lo scostamento dagli elementi di qualità e la possibile re-ingegnerizzazione	127		
8. Le principali criticità emergenti	129		
Note conclusive	139		

Referimenti bibliografici

- M. Bezze, C. Canali, D. Geron, T. Vecchiato (2013), *Investire nell'infanzia è coltivare la vita. Servizi per l'infanzia: risorse e professionalità*, «Quaderni Tfrey» n. 2/2013, Compagnia di San Paolo e fondazione E. Zancan onlus.
- L. Bobbio, a cura di (2007), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- L. Bobbio (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.
- L. Fazzi, G. Bertin (2010), *La governance delle politiche sociali in Italia*, Carocci, Roma.
- U. Ferraro, C. Bruni (2009), *Pianificazione e gestione dei servizi sociali. L'approccio sociologico e la prassi operativa*, Franco Angeli, Milano.
- R. Maggjan (2013), *I servizi socio-assistenziali. Sistema integrato di interventi e servizi sociali*, Carocci, Roma.
- V. Pelligra (2009), *Verso un modello di welfare partecipativo: l'esperienza della Regione Sardegna*, «Aretè», quadrimestrale dell'agenzia per le onlus, n. 2/2009.
- R. Siza (2008), *Progettare nel sociale*, Franco Angeli, Milano.

In rete

- www.minori.it/minori/il-nuovo-programma-delle-attivita-di-monitoraggio-del-piano-nidi
- www.sardegnaprogrammazione.it/documenti
- www.dps.mef.gov.it/obiettivi_servizio
- www.regione.sardegna.it
- www.istitutorodeglinnocenti.it

Costruire e valutare la qualità del servizio nido: il Qfd-Fmea uno strumento a supporto

Barbara Barbieri, Antonello Podda

Introduzione

I servizi educativi dedicati alla primissima infanzia in Italia sono stati, da sempre, caratterizzati da una estrema diversificazione nell'offerta, in primo luogo per la presenza o assenza del servizio, ma soprattutto per la qualità dell'offerta stessa e della sua relativa misurazione (Anconelli 2012). Questo fenomeno si deve in parte alla legge 1044/1971, che tenendo presente solo gli asili nido comunali e non avendo goduto come altre leggi di una manutenzione periodica, di fatto ha lasciato tutta la responsabilità gestionale dei servizi nido alle regioni creando forti diversità fra territori, anche limitrofi (*ibidem*).

Questa lunga assenza di *governance* statale, che ha alimentato eterogeneità nella qualità del servizio nido, ha determinato la proliferazione di modelli e strutture assai differenti, incidendo profondamente sulla storia di questi servizi. Dagli anni novanta in poi, l'Unione europea (European Commission Childcare Network 1996; Lisbona 2000 e 2008; Barcellona 2002) ha fortemente sollecitato i paesi membri a investire maggiormente sui servizi dedicati alla primissima infanzia, ribadendo l'importanza della cura e della promozione di questi, dettando standard minimi di qualità da rispettare e un maggior orientamento all'omogeneizzazione dei servizi pur nel rispetto dei differenti modelli pedagogici adottati.

Il pluralismo che caratterizza il servizio nido lo si può evincere dai numerosi «modelli» organizzativi utilizzati (su cui torneremo in seguito), dalle diverse impostazioni pedagogiche (ove presenti), dai soggetti titolari e gestori delle iniziative (articolate tra pubblico, privato, terzo settore e commissioni di questi). Se da un lato la pluralità ha accresciuto, in generale, la domanda di nido, dall'altro non ha certamente facilitato la realizzazione di regole condivise, le quali avrebbero potuto sia sostenere lo sviluppo delle diverse esperienze presenti sul territorio nazionale sia

determinare i presupposti per un miglior governo del sistema. Questa assenza di regole, per lo meno «standard», ha avuto riflessi importanti anche sul tema della valutazione della qualità dei nidi, tanto che oggi ci troviamo ad avere in Italia realtà territoriali eccellenti in tema di valutazione e monitoraggio della qualità del servizio nidi (in primis la regione Emilia-Romagna), e realtà territoriali che ancora non valutano in modo sistematico i propri servizi, o non li valutano per niente.

In generale, la rinnovata attenzione sull'investimento in tema di qualità, generata anche da un sostanziale e complessivo ripensamento dei processi di governo del sistema dei servizi di welfare, che include anche i servizi per la prima infanzia, ha sicuramente contribuito a determinare mutamenti e passaggi evolutivi in molti contesti caratterizzanti tali servizi. Ciò ha favorito esperienze di trasformazione che, pur passando attraverso inerzie e contraddizioni, hanno se non altro scandito l'accesso a nuovi livelli di consapevolezza e di maturità non solo in termini di offerta dei servizi stessi, ma anche in relazione al tipo di richiesta e attesa nei confronti del servizio.

Come ha ben messo in evidenza il rapporto Cnel del 2010, negli ultimi anni si è rafforzata la consapevolezza della necessità di servizi di qualità per la prima infanzia, che pongano come fulcro il benessere della persona-bambino e che consentano a tutti i bambini di vivere esperienze sociali stimolanti, sino ad arrivare alla previsione di un sistema integrato di servizi anche per i più piccoli.

Certamente il maggiore interesse verso la qualità dei nidi ha consentito, da una parte, di riconoscere la complessità di un'istituzione educativa che, abbandonata la sua funzione assistenzialistica – almeno in via teorica – si configura, sempre più, come luogo di formazione e di cura (Lopez 2006); dall'altra, si è dimostrato elemento utile per gestire i servizi in maniera produttiva, per governare i costi e salvaguardare le finalità educative che questo servizio si pone.

Allo stato attuale, dunque, il livello quantitativo e qualitativo dei servizi è fondamentalmente conseguenza di protagonisti propositivi e di risorse regionali e locali; così come il livello di espressione delle attese, dei bisogni e delle più consapevoli forme e capacità di giudizio da parte delle famiglie dipende per lo più dal grado di forza del sistema dell'offerta presente sul territorio (Istituto degli Innocenti di Firenze 2008; 2011). A riguardo, sebbene le politiche sociali a favore della famiglia abbiano cercato di agevolare il passaggio culturale da una concezione «assistenzialistica» del nido a una di natura prevalentemente pedagogica e

di cura, sostenendo la necessità di rendere attivamente partecipi le famiglie in determinate fasi della vita dei nidi, di fatto queste non hanno sortito l'effetto sperato, lasciando libere le regioni e gli enti locali di declinare le direttive in base alle proprie esigenze territoriali. Le situazioni che ci troviamo di fronte sono dunque molto variegate: da una totale compartecipazione delle famiglie al processo di crescita del bambino all'interno del nido a una pesante assenza delle componenti genitoriali rispetto all'esperienza del figlio all'interno della struttura di welfare per l'infanzia (Zuru 2013). La duplice funzione che i nidi spesso si trovano a svolgere, assistenziale ed educativa insieme, ha determinato una forte ambiguità in termini di implementazione di sistemi di valutazione dei processi organizzativi caratterizzanti questi servizi, minando a lungo la possibilità di ridefinire i nidi secondo logiche di qualità.

Alla luce di quanto finora detto, i nidi sono, innegabilmente, realtà non semplici da valutare, in quanto è necessario mettere in relazione la qualità dei servizi con le politiche, la professionalità degli operatori, il benessere dei bambini, dei genitori, degli educatori, i costi, le forme gestionali, puntando a evidenziare le relazioni che connettono le diverse facce del sistema dei servizi educativi. Ancora oggi, infatti, quando si affronta il tema della qualità dei servizi educativi si coglie la difficoltà di tenere insieme e far dialogare i diversi attori dei servizi.

Dunque, per poter parlare di qualità nei servizi per la prima infanzia risulta necessario trattare il tema in forma complessa, perché i servizi sono fatti di relazione educativa, di progettazione, di sostenibilità economica, di organizzazione e gestione, di scelte politiche.

Certamente oggi questi servizi si confrontano con l'esigenza di dare visibilità e trasparenza alla propria capacità/affidabilità di assicurare servizi di qualità alla persona e alla comunità. Uno slogan, potremmo dire oggi, abusato e quasi obsoleto, se non richiamissimo la posta in gioco, a esso sottesa, di contribuire alla creazione di una *welfare society* (Pestoff 1998), in cui i cittadini possano partecipare direttamente alla produzione dei servizi che chiedono, divenendo in questo modo co-produttori dei servizi medesimi (Barbieri, Scaratti 2007).

1. I molti ingredienti della qualità nei servizi educativi: cosa valutare?

Cosa vuol dire parlare di qualità nell'offerta dei servizi per la prima infanzia? Su cosa dovrebbe focalizzarsi un sistema di valutazione di tali

realtà organizzative? È possibile gestire il tema della qualità come un processo complesso che coinvolga l'organizzazione di questi servizi nelle sue dinamiche interne ed esterne?

In prima battuta ci sembra importante sottolineare la dimensione processuale della qualità, che si configura come una sfida che richiede la capacità di interpretare costantemente i bisogni dei cittadini, di ripensare i servizi, di arricchire e articolare i legami e il radicamento con il territorio di appartenenza, di garantire il continuo adattamento alle esigenze poste dalla comunità locale (Scaratti, Farinotti 2003).

Implementare logiche di qualità significa aprirsi alla possibilità di definire processi di ri-orientamento culturale e organizzativo, che non si limitino alla messa a punto di decaloghi di condotte necessarie da seguire o all'utilizzo di strumenti più o meno sofisticati di monitoraggio, ma che siano intesi come possibilità di sviluppare sistemi dove lo sforzo di razionalità e intenzionalità, attivato per migliorare qualitativamente parametri operativi e strategici, risulti compatibile con autentiche dimensioni di senso e valore, connesse al significato che i servizi assumono per le persone (Scaratti 2003).

Nello specifico, parlare di valutazione della qualità nei servizi per la prima infanzia significa non solo far riferimento ad approcci, modelli, ottiche e metodologie differenti, ma anche tenere presente la molteplicità di livelli coinvolti (politico, istituzionale/amministrativo, sociale ecc.) e gli attori che concorrono, a diverso titolo, al risultato.

A fronte di quanto detto, sembrerebbe dunque necessario tenere insieme nel processo di valutazione aspetti di natura organizzativa con aspetti di natura pedagogica. Prevalentemente la valutazione dei nidi, per lo meno dove viene effettuata, si concentra, più che altro, su tutte quelle attività che garantiscono il benessere fisico e psicologico dei bambini, e sugli aspetti educativi legati al progetto pedagogico. Gli aspetti di natura organizzativa – gestione delle risorse, relazione tra amministrazione e personale dei nidi, qualifica e professionalità del personale, logiche di accesso ai servizi (assistenziale, educativa, inclusiva e conciliativa)¹ ecc. – tendenzialmente non rientrano nel processo di valutazione della qualità dei servizi nido offerti, come se questi aspetti non inci-

¹ Intendiamo, con il termine «assistenziale», il servizio residuale destinato prioritariamente alle fasce sociali deboli a cui è legata un'idea di welfare locale che favorisce l'inclusione sociale. Con il termine «educativo» intendiamo invece un servizio pensato con obiettivi più ampi che tengono conto dell'interesse della figura del bambino e del ruolo della famiglia in questa fase del processo di crescita. A ciò si aggiunge un'altra importanza

dessero, in maniera diretta, sull'offerta. A tal proposito Gariboldi (2010) ha fornito una versione più precisa entro cui inquadrare il processo di valutazione della qualità di questi servizi, che definiscono e declinano la qualità su aspetti molto differenti e che sostanzialmente possiamo far rientrare in due macro-contesti di riferimento: «l'approccio aziendalista e l'approccio ecologico». Il primo avvicinerebbe per certi aspetti il servizio all'impresa, proponendo una definizione di qualità intesa come l'insieme delle proprietà del servizio stesso. Questo approccio, secondo l'autore, pur risultando riduttivo della complessità del servizio, consentirebbe di focalizzare l'attenzione su aspetti quali la correttezza delle procedure e il coinvolgimento di ogni soggetto nei processi di miglioramento di sistema (Gariboldi 2010, pp. 65-66).

L'approccio ecologico, invece, considera il contesto come un sistema complesso nel quale le varie dimensioni si intrecciano e assumono significato solo se messe in relazione reciproca. In tal senso l'attenzione si sposta proprio sull'ecologia del sistema educativo su cui si fondano le pratiche di valutazione del progetto educativo e della qualità intrinseca. Ne deriva un'idea di qualità relativa e processuale che evolve continuamente in funzione delle negoziazioni e delle azioni delle persone (*ibidem*). In questo senso, la definizione di ciò che si pensa come qualità allarga l'insieme dei processi che qualificano i servizi, comprendendo tutta l'organizzazione e tutta l'esperienza educativa: i gruppi, i singoli, le relazioni, la definizione degli obiettivi, la pertinenza delle scelte a essi riferite, la riflessione sull'adeguatezza delle pratiche. A supporto di tale approccio vanno i recenti paradigmi costruttivisti in ambito valutativo, che si sono venuti contrapponendo a quelli positivisti, i quali assumendo il carattere costruito e non dato della realtà, attribuiscono carattere non di oggettività assoluta, ma dinamica e processuale agli esiti valutativi (Stake 1975; Guba e Lincoln 1989, Palumbo 2001; Varisco 2002).

Tale complessità organizzativa ci porta a considerare la necessità di scomporre il processo di valutazione in diverse fasi, che tengano conto sia della processualità evolutiva di questi contesti sia degli aspetti gestionali e organizzativi che strutturano i servizi.

Tenendo conto della distinzione proposta da Gariboldi sul piano teorico e descrittivo, il nostro obiettivo è stato quello di proporre uno stru-

to logica da tenere in considerazione nella funzione dei nidi, quella della conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro dei genitori, che sembra essere poco compatibile con quella assistenziale sebbene non sia assiomatico che venga contemplata nella logica educativa.

mento che, sia sul piano applicativo sia su quello teorico, coniugasse i due approcci summenzionati, quello aziendalista e quello ecologico, in una logica che contemplerasse la possibilità di cogliere meglio la complessità dell'organizzazione nido e del servizio offerto, partendo dalla convinzione che sia gli aspetti organizzativi sia quelli soggettivi incidano profondamente sugli aspetti di natura sistemica. Con ciò vogliamo evidenziare che, pur considerando valida la concezione di «qualità relativa e processuale che continuamente evolve in funzione delle negoziazioni e delle azioni delle persone» che caratterizza i nidi, solo un'analisi organizzativa consente di ragionare sui ruoli, sulle mansioni, sulle risorse, sugli obiettivi della struttura organizzativa e valutare quanto i processi quotidiani di gestione e di offerta non solo si distinguono da quelli prefissati ma anche possano influenzare la qualità del progetto educativo proposto.

Il nido è concepito, almeno idealtipicamente, come un servizio sociale ed educativo, personalizzato sui bisogni dei bimbi e delle famiglie, la cui processualità è data dalla relazione tra le persone che gestiscono a diversi livelli il servizio e tra queste e i cittadini/famiglie; ma è anche un contesto di lavoro in cui si possono riscontrare tutti i problemi tipici di un'organizzazione: le questioni contrattuali, la rispondenza tra ruolo e mansione di chi ci lavora, la professionalità degli operatori, la struttura del servizio, la formalizzazione dell'offerta del servizio ecc. Se da un lato risulta fondamentale implementare processi di costruzione partecipata e condivisa del servizio con l'utenza, in un'ottica di sistema integrato, dall'altro sottovalutare gli aspetti di natura organizzativa, come se questi non influenzassero il sistema, significa, dal punto di vista costruttivista, negare al nido la sua essenza organizzativa in cui si effettuano prestazioni professionali rivolte alle prima infanzia, e relegarla a una funzione sostitutiva dell'accudimento genitoriale; dal punto di vista gestionale significa svuotare il nido della sua complessità intrinseca e considerarlo alla stregua di un qualsiasi ufficio gestito da un ente pubblico. I molti bisogni sociali a cui i nidi rispondono oggi determinano la complessità di questa peculiare organizzazione, fatta di molti ingredienti, tutti peraltro necessari a garantire la qualità del servizio stesso.

Ci sono dunque molteplici aspetti che concorrono a garantire la qualità e una pluralità di variabili che la connotano, e tutti contribuiscono a determinare l'andamento del servizio. Aspetti strutturali, organizzativi, gestionali, economici, e altri più propriamente educativi relativi allo svolgimento delle attività e alle relazioni. Per alcuni sarebbe auspicabile

una definizione di standard e una rilevanza oggettiva della rispondenza a questi, in altri casi si tratta di adottare metodi e strumenti di definizione e di valutazione «attendibili, rappresentativi e contestualizzati» che vivono e crescono con il crescere del servizio, adatti a sondare quegli aspetti soggettivi della realizzazione e della valutazione dei processi educativi. Il servizio e le attività che lo definiscono sono infatti per lo più difficilmente frazionabili, e la complessità che li caratterizza è determinata dalla intrinseca intangibilità di alcune finalità e prodotti espressione della missione del nido. La presenza di molti processi non immediatamente comprensibili, se esaminati attraverso teorie e procedure tradizionali di analisi delle organizzazioni, ha portato a considerare i nidi come tipici sistemi a legame debole (Weick 1997), in cui gli eventi reagiscono l'un l'altro ma, allo stesso tempo, mantengono ognuno la propria identità e in qualche modo un segno della propria autonomia» (Zurru 2013). È necessario tenere presente lo scenario del sistema formativo italiano, caratterizzato dall'assenza di una cultura dell'analisi e della valutazione dei processi educativi, che nel nido si incrocia non solo con l'assenza di norme organizzative e orientamenti educativi specifici ma anche con un mestiere, quello dell'educatrice, che si è costruito trovando spazi tra la funzione materna, quella assistenziale e quella insegnante, in cui l'operatore costruisce la sua *expertise* nel corso della propria esperienza di lavoro quotidiana: giorno per giorno, attraverso successi ed errori, si impara l'universo del «come» (Bourdieu 1980; Vино 2001; Zurru 2013).

Tenuto conto di ciò, la sfida a cui si viene chiamati, qualora si intenda affrontare il tema della valutazione e del controllo della qualità del servizio nido, è quella di considerare nuove categorie di analisi che meglio possano esplorare la complessità del nido, contemplando la necessità di tenere insieme, nel processo di analisi, gli aspetti «organizzativi» e quelli tipici della attività educativa: l'apprendimento e la relazione educativa.

L'ottica dovrebbe essere non tanto quella di standardizzare gli elementi di originalità e creatività facilmente riscontrabili in questi contesti di lavoro che risultano caratterizzati dalla rilevante soggettività di chi li anima, quanto, attraverso un'attenta valutazione dei processi e della qualità che li connota, quella di promuovere innovazione nel servizio: potenziare la professionalità delle educatrici; rendere esplicito il progetto educativo; aumentare la capacità di elaborare il sapere prodotto in termini comunicabili; ostacolare tentativi di burocratizzazione del ruo-

lo e di adattamento alla routine; rendere più adeguato il servizio ai bisogni degli utenti (bambini, genitori, comunità).

2. Principali strumenti di valutazione in uso

La letteratura propone diversi modelli, ormai consolidati, di applicazione di scale di valutazione della qualità del servizio offerto negli asili nido (Zanuso 2008), quali lo Scin, la scala Svani o il questionario Asei.

Va sottolineato che il processo di valutazione di questi servizi ha trovato applicazione soprattutto in riferimento alla qualità educativa. Per esempio, nel 1992 Ferrari e Livraghi hanno tradotto e adattato al contesto italiano la scala di valutazione ITERS degli studiosi statunitensi Harms, Cryer e Clifford, creando così la scala Svani, *Scala di valutazione dell'asilo nido* (Harms, Cryer, Clifford 1990). Qualche anno più tardi di Becchi, Bondioli e Ferrari (1999) hanno messo a punto la scala Isquen (*Indicatori e scala di valutazione della qualità del nido*). Più recentemente Zanelli et al. (2004) hanno elaborato come esito di un processo di ricerca-azione lo Scin (*Strumento condivisione/costruzione identità nidi*). Ancora, si possono citare altre scale e strumenti che possono trovare applicazione nel più ampio spettro di servizi educativi dedicati alla fascia 0-6 anni, come per esempio la scala di autovalutazione Asei (*Autovalutazione dei servizi educativi per l'infanzia*) di Darder e Mestres (1994). Accanto a questi esempi di scale di valutazione sviluppate in ambito accademico sono stati creati molti altri strumenti all'interno dei servizi stessi, a riprova della crescente importanza attribuita alla valutazione nei servizi per la prima infanzia. Sono tutti strumenti che possono rappresentare un supporto diagnostico per la realizzazione della valutazione formativa interna e sono particolarmente adatti a sostenere la riflessione del gruppo degli educatori; tentano, insomma, di oggettivare l'insieme delle soggettività degli educatori, mirando a esplicitare gli aspetti considerati fondamentali per realizzare un'educazione di qualità, analizzando il funzionamento del servizio e identificando punti di forza e di debolezza, facilitando così l'introduzione di miglioramenti (Zurru 2013). Turti, in ogni caso, si focalizzano sulla valutazione della qualità educativa offerta, sebbene, a una più attenta analisi, le modalità di valutazione cambino a seconda dello strumento utilizzato. Se prendiamo in considerazione due tra quelli più utilizzati, L'Asei e la Svani, essi presentano gli stessi obiettivi valutativi, sebbene diversi nella struttura e

nonostante differiscano per quel che concerne la figura di chi sia deputato a valutare. L'Asei infatti, a differenza della Svani, consente solo a valutatori interni di formulare un giudizio sulla realtà in cui lavorano.

Nello specifico, l'Asei consta di due sezioni differenti. La prima analizza il funzionamento del servizio ed è composta da 23 item raggruppati nelle macro-aree «il progetto educativo» e «l'organizzazione e la gestione dell'asilo nido». La seconda è composta da sei matrici utili per raccogliere dati quantitativi relativi al servizio, che consentono di analizzare gli aspetti di: titolarità e caratteristiche fisiche dell'edificio; dotazione; materiali; bambini; personale; orario, calendario e servizi. Questo strumento sottopone inoltre alle famiglie degli utenti un questionario circa la soddisfazione rispetto al servizio. L'obiettivo principe di questo questionario è arrivare all'elaborazione di una riflessione tra gli operatori, sul servizio e sul proprio operato all'interno dell'equipe educativi. Sebbene i risultati dell'analisi soggettiva vengano convertiti in indicatori numerici, lo strumento sembra risultare troppo spostato sull'asse dell'autoreferenzialità, proprio perché impostato esclusivamente sull'autovalutazione. Gli indicatori, che hanno un valore orientativo e sono contestuali, cioè relativi al tipo di servizio di asilo nido che viene valutato, suggeriscono nella loro formulazione le azioni migliorative. Il sistema di indicatori viene dunque costruito in forma partecipata all'interno del gruppo di lavoro dell'asilo nido stesso. Sostanzialmente l'azione di autovalutazione dell'Asei tende a stimolare l'utilizzo di competenze di autoriflessione da parte dei diversi operatori coinvolti nel servizio, nell'ottica di attivare processi di soluzione dei problemi. Lo strumento sembrerebbe dunque rappresentare un supporto per la realizzazione della valutazione formativa interna orientata a promuovere la riflessione sul miglioramento della qualità educativa del servizio.

La Svani nasce con l'intento di fornire una definizione di qualità educativa e sociale dei servizi per i più piccoli. Pensata soprattutto per le tre sezioni dell'asilo nido (lattanti, semidivezzi, divezzi) consta di 37 item divisi in sette aree di interesse (arredi e materiali a disposizione dei bambini, cure di routine, ascoltare e parlare, attività di apprendimento, interazione, organizzazione delle attività, bisogni degli adulti). Può essere utilizzata dagli operatori sia in forma di autovalutazione, come misura della qualità del servizio per programmare eventuali aggiornamenti, sia da valutatori esterni per un controllo periodico. Anche la Svani prevede la conversione dell'analisi soggettiva in indicatori che rappresentano una traduzione numerica del livello di qualità del servizio, suddiviso per sin-

goli aspetti e riaggregato per macro-aree. Gli indicatori, anche in questo caso, hanno un valore orientativo, che sollecita azioni migliorative.

Gli obiettivi di entrambi gli strumenti riguardano la possibilità di ottenere l'insieme delle soggettività del gruppo di lavoro, attraverso: l'esplicitazione degli aspetti considerati fondamentali (dal gruppo di lavoro) per realizzare una educazione di qualità; l'analisi del funzionamento del servizio, in termini di punti deboli e di forza così come percepiti dal gruppo di lavoro; la tensione alla responsabilizzazione del gruppo di lavoro per il miglioramento della qualità educativa del servizio.

Sebbene Asei e Svani risultino essere due ottimi strumenti per l'analisi dell'offerta educativa e pedagogica, entrambi sottovalutano quegli aspetti che hanno a che vedere con la struttura organizzativa, le dinamiche lavorative e gestionali, relegandoli a mere variabili «assegnate» (Marraglio, Vertecchi 1984) e pertanto di difficile valutazione, soprattutto perché implicanti livelli di difficile governo (politico, amministrativo, ecc.), percepiti tra l'altro come esterni alla vita quotidiana del nido, dove gli unici stakeholder riconosciuti risultano essere i bimbi e le loro famiglie. Dagli strumenti di valutazione utilizzati, sembra emergere chiaramente qual è la funzione principale attribuita al nido.

Per quel che concerne la nostra posizione rispetto alle molteplici funzioni sociali a cui il servizio nido è oggi chiamato a rispondere, potremmo definire questi strumenti come un'ottima prima fase di valutazione della qualità del servizio nido, ma parziale se non affiancata anche da un'approfondita analisi degli aspetti formali dell'organizzazione, per le ragioni precedentemente esposte. Per questo motivo, avendo in mente una visione complessa del nido, e dinamica del processo valutativo, abbiamo immaginato la necessità di utilizzare un approccio multimetodo, proprio per cogliere le dinamiche organizzative in situ-azione (Barbieri 2013). Abbiamo pertanto immaginato di poter utilizzare una metodologia articolata ma flessibile che ci consentisse di analizzare sia gli aspetti organizzativi più «formali» sia quelli più prettamente relazionali e informali.

3. Un esempio di utilizzo della metodologia Qfd-Fmea per gli studi organizzativi: l'analisi del servizio nido a Cagliari

L'integrazione degli strumenti del *Quality Function Deployment* (Qfd) e della *Failure Modes and Effects Analysis* (Fmea) ci offre, appunto, un approccio d'analisi e valutazione multimetodo che permette di superare al-

cuni dei limiti evidenziati negli strumenti valutativi «classici» descritti poc'anzi. L'integrazione tra Qfd e Fmea crea un doppio meccanismo di selezione: il Qfd filtra i processi a più alto valore aggiunto per i *customers*, la Fmea entra in questi processi ed evidenzia le loro più gravi criticità attuali e potenziali (Romano e Onnis 2013). Lo strumento Qfd-Fmea perciò permette di effettuare un'analisi dettagliata e trasversale a tutti i livelli organizzativi e al medesimo tempo obbliga a tenere in considerazione i bisogni dell'utenza e verificare se e quanto essi vengano soddisfatti.

La peculiarità di questa metodologia è data dal considerare essenziale il ruolo (attivo) dell'utente, permettendo di implementare quel processo circolare e virtuoso di miglioramento costante della qualità del servizio, secondo quanto indicato dal *Total Quality Management* – soprattutto nei punti del *Customer Focus* (orientamento al cliente); *People Development and Involvement* (sviluppo e coinvolgimento del potenziale umano); *Continuous Improvement and Innovation* (miglioramento e innovazione); *Public Responsibility* (responsabilità sociale dell'azienda) e *Results Orientation* (orientamento ai risultati) – il tutto tenendo conto della complessità organizzativa di cui il servizio è costituito (Akao 1990; Deming 1986).

La metodologia è articolata e, soprattutto quando applicata a un servizio di cura, implica il considerare aspetti di natura sia organizzativa sia psicologica, sociale e relazionale.

Dal punto di vista processuale l'applicazione di questa metodologia richiede l'agire in step definiti e consecutivi, ognuno propedeutico per il successivo. In sintesi si possono descrivere i passaggi fondamentali:

Prima fase:²

- scegliere il processo da studiare all'interno del servizio;
- analizzare il processo scelto.

Seconda fase:

- identificare i potenziali inconvenienti/guasti (le criticità);

² La prima fase della ricerca è stata preceduta da una fase preliminare volta ad analizzare il contesto ed entrare in contatto con alcuni testimoni privilegiati. A un primo incontro con l'assessore ai Servizi sociali sono infatti seguiti: due incontri con il responsabile amministrativo; un incontro con una vigilatrice ed educatrice rappresentante sindacale; un incontro il responsabile sindacale della Cgil e l'educatrice rappresentante sindacale; tre distinti incontri conoscitivi con le tre vigilatrici/coordinatori dei rispettivi nidi pubblici. Una volta entrati nel merito della ricerca sono seguiti due incontri conoscitivi con le equipe di due dei nidi pubblici e due *focus group* su specifici processi di offerta del servizio. Alla fine della ricerca sono stati organizzati due incontri con le operatrici delle equipe volti alla restituzione dei risultati.

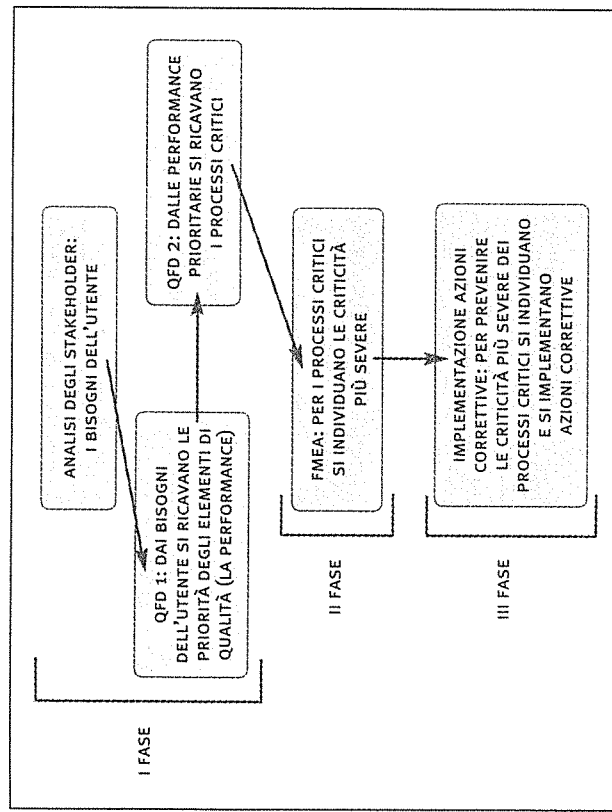
- determinare le possibili conseguenze sul funzionamento;
- individuare le possibili cause;
- stimare la gravità, la probabilità e la rilevanza;
- determinare l'indice di criticità.

Terza fase:

- definire e intraprendere le azioni di miglioramento;
- valutare l'efficacia degli interventi.

A queste fasi corrisponde la scansione di una serie di sottofasi specifiche, che illustriamo schematicamente nel diagramma seguente ma su cui ci soffermeremo dettagliatamente nel resto del capitolo.

Fig. 1 - Le diverse fasi dell'applicazione del Qfd-Fmea



4. La sfera dei bisogni espressa dalle famiglie

Al fine di comprendere le aspettative degli utenti rispetto al servizio, la prima fase d'analisi riguarda l'identificazione dei bisogni fondamentali delle famiglie, ossia i bisogni che i genitori definiscono basilari nell'offerta del nido che ospita i loro figli.

Per focalizzare questi bisogni è stato somministrato un questionario costruito *ad hoc* a cui è seguito un *focus group* con i genitori.³ Questo passaggio ci ha permesso di attribuire un ordine di priorità ai bisogni fondamentali secondo la rilevanza evidenziata dagli utenti. Sono così emerse quattro tipologie di bisogni, dove il valore tra parentesi indica il peso da essi attribuito.

- benessere fisico - sta bene fisicamente (5)
- possibilità di imparare - impara (5)
- benessere psicologico - sta bene psicologicamente (4)
- coinvolgimento della famiglia - comunicazione e interazione (4)

I risultati sono di particolare interesse perché evidenziano le caratteristiche che gli utenti reputano importanti e fondamentali. Il servizio può essere suddiviso o declinato in diverse dimensioni a seconda del punto di vista che adottiamo.

La prima dimensione è quella «soggettiva»: il servizio avrà come focus il bambino, destinatario principale; pertanto il nido dovrà garantire il benessere fisico, la possibilità di «imparare», e il raggiungimento/mantenimento del benessere psicologico. Il secondo soggetto a emergere è la famiglia: il servizio deve essere in grado di coinvolgerla attraverso attività informative, di condivisione di decisioni e strategie educative e tramite la discussione di eventuali problematiche emergenti. La seconda dimensione utilizzabile per categorizzazione i bisogni dell'utenza è la differente tipologia di servizi che il nido deve essere in grado di offrire. Emerge così una distinzione tra quattro tipologie di servizi (dove i confini, in alcuni casi, e a maggior ragione quando i soggetti destinatari sono i bambini, possono essere molto labili):

³ La voce degli utenti esterni del servizio è stata raccolta in prima istanza tramite la distribuzione di 60 questionari, a cui è seguito un *focus group* con i genitori. Il tasso di risposta è stato abbastanza elevato, pari al 72%. Nel 79% si tratta di genere femminile (madri) e nel restante 21% maschile (padri). Il 96% è di nazionalità italiana, il restante 4% è suddiviso tra albanese e rumena (entrambe femmine). È molto interessante il dato che riguarda il titolo di studio posseduto: nel 42% dei casi si tratta di laureate/i (un valore molto elevato rispetto alla media della popolazione e rispetto alle artes), nel 44% di tratta di diplomate/i; solo il 12% è in possesso del diploma di scuole medie inferiori e il 2% delle elementari. Parallelamente risulta interessante il dato che attiene alla posizione occupazionale dei genitori: nel 2% dei casi abbiamo studenti, nel 5% casalinghe e nel 14% disoccupate (tutte di genere femminile). Mentre i genitori occupati sono il 79%, di cui 50% impiegate/i o insegnanti, 10% operai/e e apprendisti, 7% lavoratrici in proprio e nel restante 12% professioniste/i o imprenditrici/orti. La scala utilizzata per categorizzare la posizione occupazionale è quella di Bazzoli, Buzzi, Poggio 2012.

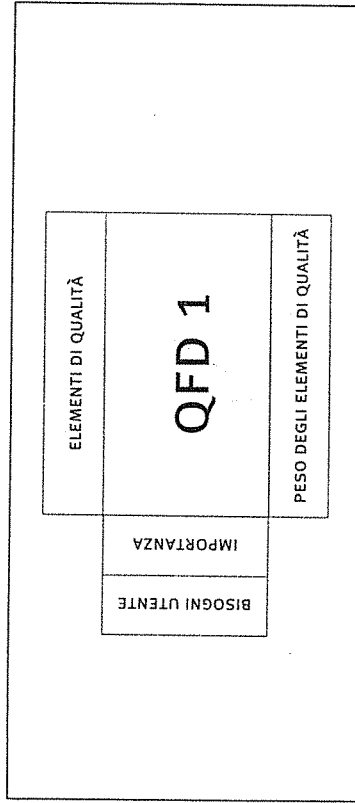
- servizi alla persona, il benessere fisico;
- servizi di natura socio-psicologica, il benessere psicologico;
- servizi di natura pedagogica/educativa, la socializzazione primaria;
- servizi di natura comunicativa-consulenziale, il coinvolgimento della famiglia e il grado di interazione.

Perciò ulteriore valore aggiunto del Qfd-Fmea è dato dalla possibilità di tenere in considerazione entrambe le dimensioni che compongono i bisogni: la dimensione soggettiva (chi è il soggetto beneficiario) e quella oggettiva (cosa viene offerto).

5. Il Qfd 1: il rapporto tra gli elementi di qualità e i bisogni dell'utenza

Dal punto di vista metodologico il Qfd 1 (Akao 1972) prevede che se da un lato l'utenza rende espliciti i propri bisogni, - ossia i bisogni ai cui soddisfacimento il servizio deve o dovrebbe tendere - (a sinistra nella fig. 2), d'altro lato il ricercatore⁴ approfondisce gli «elementi di qualità» che caratterizzano il servizio (in alto nella fig. 2).

Fig. 2 - Rapporto tra gli elementi di qualità per i bisogni dell'utenza



Tale approfondimento deve tener conto dei processi teorici che lo costituiscono, non di quelli reali: non è una ricognizione/ricostruzione della realtà oggettiva ma dei «desiderata ideali» (Elster 1989) che dovrebbero costituire il servizio. Il ricercatore deve essere in grado di ri-

⁴ Intendiamo con il termine ricercatore colui o colei che utilizza lo strumento per effettuare l'analisi.

spondere alla domanda: quali sono gli elementi di qualità che dovrebbero essere essenziali affinché il servizio nido funzioni ottimamente e affinché i bisogni vengano soddisfatti? Per rispondere a tale quesito abbiamo effettuato una ricognizione della letteratura, tenendo conto degli indicatori più utilizzati per valutare la qualità dei nidi e le scale (di valutazione e autovalutazione) adoperate nei contesti più virtuosi (si veda il paragrafo precedente), arrivando a scegliere gli elementi di qualità ritenuti prioritari per il corretto funzionamento di un nido:

- i servizi quotidiani (pasti, nanna, guardiania: cura fisica tout court);
- il progetto educativo (gestione del gioco, o fase ludico-didattica);
- i servizi specialistici (presenza di specialisti per l'infanzia: pedagoga, pediatra, psicologo);
- la comunicazione e l'interazione (strutturazione e gestione dei momenti di incontro, scambio di informazioni e discussione con i genitori, gestione delle fasi di inserimento nella struttura, accoglienza e uscita del bimbo);
- gli spazi e le attrezzature adeguati (dove lo spazio è inteso come luogo fisico, come organizzazione adatta e sicura dove si svolgono le attività giornaliere; e la presenza di adeguati strumenti ludici, fondamentali nella fase didattica);
- le risorse umane professionalizzate (competenze ed esperienza del personale, qualifiche e mansioni).

6. Gli elementi di qualità dei nidi: la capacità di rispondere alle esigenze emerse dalla sfera dei bisogni

La metodologia adottata prevede che si valuti quanto gli «elementi di qualità» siano in grado di soddisfare i «bisogni reali» espressi dall'utenza (nella fig. 2).

I risultati della valutazione sono presentati in una matrice (tab. 1), nella quale vengono riportate le intensità delle relazioni espresse in valori numerici e simbolici: il valore 0 nel caso indica l'assenza di relazione tra l'elemento di qualità e il bisogno (nella tabella indicata con una casella vuota); il valore 1 indica una relazione debole (espressa dal simbolo ◀); il valore 3 indica una relazione media, ovvero un processo importante per soddisfare quel determinato bisogno (indicata dal simbolo ●); il valore 9 indica un livello di relazione forte, ossia una caratteristica fondamentale per soddisfare un determinato bisogno (indicata dal simbolo ◆).

Se, per esempio, partiamo dal bisogno «sta bene fisicamente» la logica utilizzata per compilare la matrice e attribuire un peso alla relazione tra bisogno e elemento di qualità sarà questa:

- l'offerta dei «servizi quotidiani» ha un peso elevato, perché il cibo e la gestione del sonno sono fondamentali per un bambino che frequenta il nido (dai 3 ai 36 mesi), perciò abbiamo attribuito il valore ♦;
- la presenza di «spazi e attrezzature adeguate» è fondamentale: sicurezza e qualità degli spazi, controllo adeguato, giochi e strumenti ludici (che devono essere consoni, adatti e sicuri, nonché eseguiti sotto stretta osservazione), perciò abbiamo attribuito il valore ♦;
- risultano fondamentali anche «risorse umane professionalizzate», ossia le competenze delle educatrici, che abbiamo stabilito con ♦;
- l'esistenza di un progetto educativo formalizzato invece non è legato in maniera diretta al benessere fisico del bimbo, perciò abbiamo lasciato la casella vuota.

Seguendo lo stesso ragionamento se vogliamo soddisfare le esigenze di «socializzazione primaria» del bambino, espresse dagli utenti con la formula «impara», risulta fondamentale la presenza del processo «progetto educativo» (♦), la competenza di personale «professionalizzato» (♦) ma anche capacità comunicative e di interazione tra l'istituzione asilo e i genitori (●).

Tab. 1 - Calcolo dell'importanza degli elementi di qualità per i bisogni dell'utenza

BISOGNI UTENTE	IMPORTANZA	PROGETTO EDUCATIVO	SERVIZI QUOTIDIANI	SERVIZI SPECIALISTICI	COMUNICAZIONE E INTERAZIONE	SPAZI E ATTREZZATURE ADEGUATE	RISORSE UMANE PROFESSIONALIZZATE
STA BENE FISICAMENTE	5	♦	♦	●	♦	♦	♦
IMPARA	5	♦	●	●	●	♦	♦
STA BENE PSICOLOGICAMENTE	4	♦	●	◄	♦	●	♦
COINVOLGIMENTO FAMIGLIA	4	♦	♦	♦	♦	●	♦
PESO		93	108	55	108	114	162
PESO RELATIVO (%)		15	17	9	17	8	25
PRIORITÀ		5	3	6	3	2	1

Il passaggio successivo consiste nel calcolare l'importanza assoluta e relativa che ogni determinato elemento di qualità ha rispetto al bisogno, ed è espresso nella matrice di relazioni vista sopra, dall'indice R_{ij} . Sotto la matrice delle relazioni viene calcolata l'importanza di ciascuna caratteristica tecnica I_i ($j=1$ a n) tramite la combinazione lineare seguente (Romano 2013):

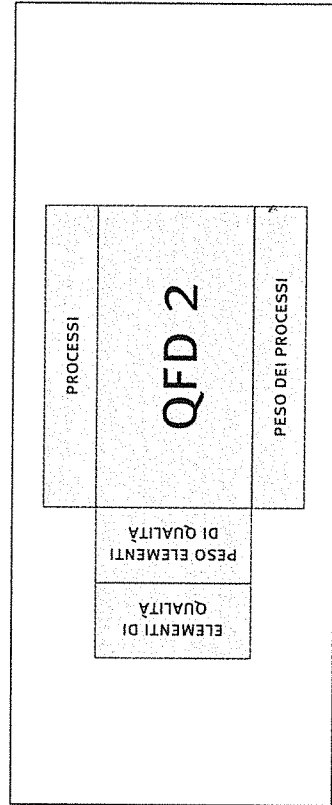
$$I_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \cdot B_i \quad i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n$$

Dal risultato otteniamo un ordine di priorità/importanza assoluta e un ordine di importanza relativa (in percentuale rispetto al totale), in modo da comprendere e ordinare la rilevanza degli elementi di qualità ipotetici.

7. Il Qfd 2: i reali processi di offerta del servizio, lo scostamento dagli elementi di qualità e la possibile re-ingenierizzazione

La relazione tra i bisogni degli utenti e gli elementi di qualità del servizio permette di costruire la seconda matrice di relazioni tra gli elementi di qualità e i processi reali di offerta. In questo caso gli elementi di qualità (pesati rispetto ai bisogni, a sinistra nella fig. 3) vengono relazionati ai processi reali che compongono l'offerta del nido nella sua completezza (in alto nella fig. 3).

Fig. 3 - Rapporto tra i processi reali di offerta e gli elementi di qualità pesati rispetto ai bisogni degli utenti.



Per ricostruire i processi reali di offerta del servizio abbiamo scandagliato l'offerta del servizio attraverso interviste alle coordinatrici dei ni-

di, agli attori amministrativi, tramite incontri e *focus group* con le educatrici, e ricostruendo e accorpando le diverse fasi in processi di costruzione e offerta dello stesso.

Sono così emersi sette processi che compongono l'attività quotidiana dei nidi:

- 1) I servizi per le famiglie;
- 2) L'attività ludico-didattica;
- 3) L'organizzazione del personale;
- 4) La gestione delle risorse;
- 5) L'organizzazione degli spazi;
- 6) I servizi di cura primaria;
- 7) I servizi aggiuntivi.

Alcuni di questi processi sono di pertinenza quasi completa e diretta della sola organizzazione del lavoro interna ai nidi (1, 2 e 6), mentre altri implicano invece la presenza di un rapporto più intenso con l'amministrazione (3, 4 e 5) o con alcuni specifici soggetti che siano stati da essa individuati (7).

Attraverso il medesimo procedimento e identici passaggi della prima matrice Qfd è possibile comprendere la relazione tra gli elementi di qualità e i processi che dovrebbero garantire il loro raggiungimento.

La fase esplorativa del contesto organizzativo ci ha permesso di valutare ogni *processo reale* rispetto agli elementi di qualità ideali che il nido dovrebbe offrire in modo da ottenere, attraverso l'applicazione della eq. 1, un'importanza assoluta e una relativa dei processi in atto (in base nella fig. 3).

Se con la prima matrice Qfd si punta all'obiettivo di massimizzare la soddisfazione dell'utente e si selezionano le performance prioritarie, in cascata, con la seconda matrice, Qfd 2, è possibile misurare i processi prioritari per il servizio. La matrice Qfd 2 restituisce una classifica dei processi prioritari per il buon funzionamento del servizio e il risultato viene implicitamente conto dei bisogni espressi dall'utenza (che sono serviti a pesare gli elementi di qualità).

Ne risulta (tab. 2) che il processo *servizi per le famiglie* è il più rilevante, seguito dall'*attività ludico-didattica*, dall'*organizzazione del personale*, dalla *gestione delle risorse*, dall'*organizzazione degli spazi*. È interessante notare che i *servizi di cura primaria* si posizionano al sesto posto, a indicare un cambiamento importante nella definizione del servizio nido e nell'idea che di questo hanno gli utenti esterni, i genitori e quelli interni, le operatrici.

Tab. 2 - Matrice n. 2. Calcolo dell'importanza dei processi reali per il raggiungimento degli elementi di qualità

ELEMENTI DI QUALITÀ	PESO	PESO RELATIVO (%)	ATTIVITÀ LUDICO-DIDATTICA	GESTIONE DELLE RISORSE	ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE	SERVIZI DI CURA PRIMARIA	SERVIZI AGGIUNTIVI	SERVIZI PER LE FAMIGLIE	ORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI
RISORSE UMANE PROFESSIONALIZZATE	1	25	◆	◆	◆	◆	●	◆	▼
SPAZI E ATTREZZATURE ADEGUATE	2	18	◆	◆	▼	◆	●	◆	◆
SERVIZI QUOTIDIANI	3	17	▼	◆	◆	◆			◆
COMUNICAZIONE E INTERAZIONE	3	17	◆	●	◆	▼	◆	◆	◆
PROGETTO EDUCATIVO	5	15	◆	●	◆	▼	●	◆	◆
SERVIZI SPECIALISTICI	6	9	▼	●	▼			●	●
PESO			701	663	693	572	408	702	655
PESO RELATIVO (%)			15,95	15,09	15,77	13,02	9,29	15,98	14,91
PRIORITÀ			2	4	3	6	7	1	5

8. Le principali criticità emergenti

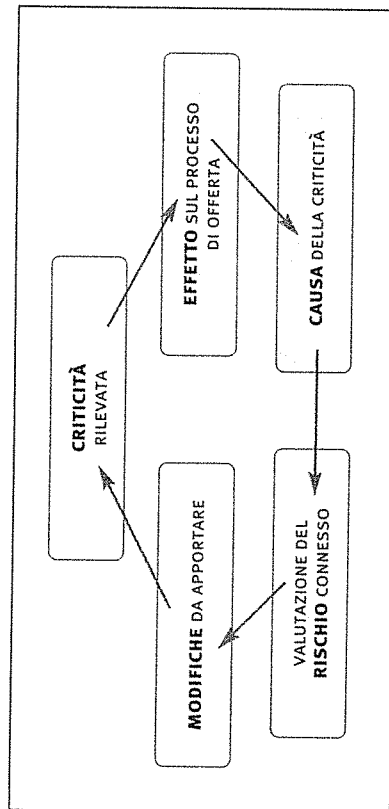
I passaggi appena illustrati erano propedeutici all'applicazione della *Failure Modes and Effects Analysis*: si tratta dell'analisi delle criticità, il cui obiettivo è individuare e prevenire i rischi - attuali e potenziali - connessi al cattivo funzionamento del servizio. Le criticità, «modi o cause di guasto», devono essere rilevabili se non direttamente dall'utente finale (nel nostro caso il genitore/bambino), sicuramente da un osservatore esperto.

La rilevazione delle criticità è avvenuta rispondendo ad alcuni quesiti: posto che i processi evidenziati sono fondamentali affinché vengano soddisfatti i bisogni dell'utenza e raggiunti gli elementi di qualità, nella reale vita dei nidi cosa accade? Come funzionano? Come sono gestiti? E quali sono, se vi sono, i problemi reali che abbiamo riscontrato? Per rilevare la presenza delle criticità abbiamo utilizzato alcuni strumenti tipici della

ricerca di ambito socio-psicologico: le interviste narrative, i *focus group* e un questionario semi-strutturato.

Rilevare le maggiori criticità siamo in grado di applicare la Fmea al funzionamento dell'organizzazione: si tratta una metodologia nata per la gestione del rischio per prodotti di ambito industriale e ancora poco diffusa per l'analisi di servizi,⁵ soprattutto di quelli che implicano contenuti di natura socio-psicologica. Tradizionalmente la Fmea è nata per studiare, dal punto di vista meccanico, le tipologie di difetto per ogni singola fase o componente di un meccanismo, i possibili effetti risultanti e la presunta possibilità di accadimento. Proceduralmente essa inizia con l'elencare ogni singola fase e il possibile mancato raggiungimento delle prestazioni prestabilite; da qui si determinano poi gli effetti finali di ogni difetto sul sistema e si identificano le situazioni pericolose (Roman, Onnis 2013). In questa ricerca abbiamo traslato e adattato questa procedura, cercando di applicare il portato innovativo della pratica valutativa all'ambito della analisi dei servizi.

Fig. 4 – Il processo circolare creato dall'applicazione della Fmea



La Fmea può essere divisa in tre fasi: una *quantitativa* e una *correttiva* (o di reingegnerizzazione). La fase quantitativa si divide in due momenti: il primo prevede l'individuazione delle criticità, ossia prende in considerazione tutti i possibili problemi riscontrabili nei

⁵ Nell'analisi dei servizi di natura amministrativa la metodologia è stata applicata per la verifica delle procedure, non alla natura del contenuto scambiato tramite l'offerta/fruizione del servizio.

processi essenziali del servizio, mentre il secondo momento consiste nell'individuare, almeno per i guasti più severi, le loro cause e i loro effetti sul funzionamento del servizio. Per ogni problema emerso si sottolineano gli *effetti palesi* o latenti, evidenziati dall'urezza, dalle operazioni o dall'amministrazione, e i *fattori causali* che stanno alla base del singolo effetto.

La seconda fase, l'analisi quantitativa, serve invece a rilevare le *terne causa-modo-effetto* che possono portare a delle criticità evidenti. A tal fine si utilizza un indice di priorità di rischio Rpn (*Risk Priority Number*) composto da tre diversi caratteri della criticità:

– il primo carattere è l'*occurrence*: è legato alla probabilità che l'evento di verificarsi, cioè alla probabilità che la modalità di criticità si palesi. Utilizzando una scala di valore da 1 a 10, attribuiamo il valore minimo 1 quando l'evento è molto improbabile, il valore massimo 10 se l'evento riscontrato si è verificato ripetutamente;

– il secondo carattere del rischio è la *severity*: indica la gravità associata al verificarsi dell'effetto, ossia l'influenza diretta sul buon funzionamento del servizio. In tal caso viene attribuito il valore 1 quando l'utente non sarà probabilmente in grado di accorgersi dell'effetto (il guasto ha poca influenza sul buon funzionamento complessivo), il valore 10 quando la criticità blocca il servizio, o crea disagi o problemi di sicurezza. Quando l'analisi ha per oggetto un servizio di cura, le sensazioni dell'utente possono essere imprecise e non sempre corrispondono a un vero difetto del sistema; è quindi necessario che la criticità sia definita in modo attento sino a scomporre quelle che possono essere «sensazioni» dell'utente in variabili o elementi il più possibile oggettivi;

– il terzo carattere è la *detection*: è legata alla capacità di rilevare e individuare l'esistenza della criticità. Viene attribuito il valore 1 quando i controlli quasi certamente rileveranno la criticità, il valore 10 quando non sono in grado di rilevarla, rendendo perciò la criticità più insidiosa.⁶ L'utente in molti casi non sarà in grado di percepire la criticità, ma percepirà l'effetto che può limitare o in casi estremi compromettere il funzionamento del servizio.

⁶ Per comprendere meglio i caratteri delle criticità possiamo utilizzare il classico esempio della costruzione di un'automobile. Immaginiamo un guasto al sistema frenante: il valore della *detection* sarà basso quanto il sistema di controllo della stessa automobile o l'utente del veicolo riscontreranno facilmente il guasto o la probabilità che esso avvenga; al contrario la *detection* sarà massima quando il guasto si presenta senza preavviso comportando così un alto grado di pericolo per l'incolumità dei soggetti.

In prima istanza l'Rpn può apparire uno strumento complesso, tipico delle scienze dure e difficilmente utilizzabile nelle scienze sociali. In realtà il suo impiego ha permesso di riflettere su ogni singola criticità rilevata mettendo in luce la frequenza con cui può apparire e il suo peso rispetto al funzionamento complessivo del processo. Specialmente l'ultimo parametro di rischio è apparso uno strumento importante per l'analisi di un servizio di welfare: la *detection* o rilevabilità indica la capacità di renderci conto della presenza di una criticità; in tal senso non dipende direttamente dalla gravità o dall'evidenza di questa (addirittura può non essere assolutamente legata a questa), ma dipende direttamente dagli strumenti di rilevazione in possesso dell'utente. Più numerosi saranno gli strumenti cognitivi a disposizione del cittadino — esperienza, cultura, capitale sociale e relazionale — più acuta sarà la capacità di accorgersi che il servizio di cui usufruisce «ha delle criticità»; in altri termini, saranno maggiori le aspettative rispetto alla «qualità» che il servizio dovrebbe garantire e conseguentemente le capacità di rilevare quanto il servizio offerto si discosta dal quello ipoteticamente previsto. In tal senso — il discorso vale per tutti i servizi sociali (pubblici e privati) — minori sono l'esperienza, la cultura, le relazioni intersoggettive e la capacità di ottenere e scambiare informazioni di cui gode il cittadino e minore sarà la sua capacità di comprendere cos'è un «buon» servizio, perciò più basse saranno le aspettative e il livello di qualità attesa.

Ragionare sulla criticità, sui suoi effetti e sui suoi rischi palesi e latenti ci porta a identificare *la sua causa*, ossia la parte del processo su cui si dovrebbe intervenire per migliorarne il funzionamento e limitare o eliminare la criticità derivante. A tal proposito verranno discusse alcune criticità che si sono ritenute più significative, con i valori maggiori di rischio, perciò con un maggiore impatto sul servizio, e le cui cause sono, in alcuni casi, le più complesse da risolvere.

Nella tabella 3 troviamo nella prima colonna il processo analizzato, nella seconda la criticità emersa (è possibile trovare più criticità per ogni processo), nella terza l'effetto che questa ha sul processo, nella quarta la causa della criticità evidenziata, nella quinta l'indice di priorità di rischio complessivo e i tre elementi di cui è composto. Nell'ultima colonna a destra sono evidenziate quelle che potrebbero essere le modifiche da effettuare per eliminare le relative criticità. Per tutti i sette processi abbiamo individuato alcune criticità particolarmente gravi e altre non fondamentali ma importanti ai fini dell'offerta complessiva del servizio.

Il primo processo analizzato è quello dell'organizzazione del personale, ossia la gestione delle risorse umane. Le criticità emerse sono tutte abbastanza gravi e, come è possibile osservare, nella maggior parte dei casi non imputabili al comportamento diretto del personale ma ad alcune carenze nel funzionamento della struttura organizzativa, esito di quel processo di «residualità» descritto da Zurru in questo volume. Verranno esaminate le principali, seguendo i valori maggiori del Rpn.

La prima riguarda la presenza di una gerarchia lasca (Rpn 175): la causa risiede nei problemi contrattuali con l'amministrazione che hanno avuto nel tempo l'effetto di irrigidire gli scambi tra le periferie operative, i nidi, e il corpo amministrativo centrale, limitando i contatti agli aspetti strettamente burocratici/contabili e dando vita a comunicazioni mediate soprattutto dalle coordinatrici dei nidi. Le modifiche dovrebbero prevedere un riassetto organizzativo che in primo luogo riconsideri le definizioni dei ruoli e le linee di comunicazione tra essi.

La seconda criticità riguarda la limitatezza di stabili forme di comunicazione con altre figure specialistiche (Rpn 75), una criticità su cui avremo modo di soffermarci con attenzione nei processi successivi.

La terza criticità riguarda i ruoli e le competenze non riconosciute (Rpn 72): la causa imputabile è la medesima della prima, e comporta una situazione in cui le operatrici non ritengono valutato il loro lavoro, sia dal punto di vista formale — la categoria lavorativa di appartenenza e lo status professionale a essa legato — sia dal punto di vista economico, ovvero i mancati scatti di carriera. Il primo effetto che si riscontra è la limitata flessibilità lavorativa, che si traduce nel raggiungere gli obiettivi principali facendo il proprio lavoro nel miglior modo possibile ma evitando concessioni straordinarie non previste, una sorta di perenne e non troppo rigido sciopero bianco. Le modifiche che dovrebbero seguire sono principalmente due: in primo luogo il «riassetto organizzativo», ossia la creazione di un tavolo tecnico di discussione tra operatrici dei nidi, amministrativi e decisori politici ai fini di discutere i problemi

⁷ Durante lo svolgimento della ricerca è stato chiesto diverse volte alle operatrici di rimanere nell'asilo oltre l'orario di chiusura, trattenendole anche per più di tre ore (incontri, riunioni conoscitive, *focus group*). Queste hanno sempre accettato con entusiasmo, chiarendo i motivi relativi, ovvero il loro forte interesse alla ricerca e ai risultati. Il fatto che l'università studiasse il loro lavoro e lo svolgimento della loro attività quotidiana, non in un'ottica prettamente valutativa, ma descrittiva e *super partes* (aspetto che si è precisato fin da subito) è stato, con molta probabilità, un utile canale di accesso e di proficua collaborazione con gli attori organizzativi.

principali e trovare soluzioni snelle; in secondo luogo la ricerca di una soluzione della diarriba contrattuale che eviti l'attuale obbligato ricorso alla via giurisdizionale.

Tab. 3 - Fmea applicata al processo «organizzazione del personale»

CRITICITÀ	EFFETTO	CAUSA/E	O	D	S	RPN	MODIFICHE
EDUCATRICI "FORMALMENTE" NON QUALIFICATE	LIMITATE POSSIBILITÀ DI AGGIORNAMENTO	PROBLEMI CONTRATTUALI	6	3	2	36	RICONOSCIMENTO CONTRATTUALE
LIMITATA COMUNICAZIONE CON L'AMMINISTRAZIONE	DIFFICOLTÀ A RISOLVERE PROBLEMI ORGANIZZATIVI	PROBLEMI CONTRATTUALI	6	5	2	60	RIASSETTO ORGANIZZATIVO
LIMITATA COMUNICAZIONE CON ALTRE FIGURE SPECIALISTICHE	GESTIONE "FAMILIARE" DEI PROBLEMI	PROBLEMI CONTRATTUALI	5	5	3	75	RIASSETTO ORGANIZZATIVO
PRESENZA DI UNA GERARCHIA LASCA	LIMITATEZZA DELLE COMUNICAZIONI	PROBLEMI CONTRATTUALI	5	7	5	175	RIASSETTO ORGANIZZATIVO
RUOLI E COMPETENZE NON RICONOSCIUTE	FLESSIBILITÀ LIMITATA AGLI OBIETTIVI PRINCIPALI	PROBLEMI CONTRATTUALI	6	3	4	72	RICONOSCIMENTO CONTRATTUALE

All'interno del processo di «organizzazione del personale», la criticità con l'indice di priorità di rischio più bassa (Rpn 36) è quella individuabile nella prima casella: educatrici «formalmente» non qualificate. Come sottolineato nei capitoli precedenti le operatrici formalmente non sono educatrici (intendendo con questo termine il carattere di inquadramento contrattuale/professionale a esso legato) ma sono puericultrici o operatrici per l'infanzia. Quotidianamente svolgono il ruolo delle educatrici e sono riconosciute come tali dai genitori, assorbendo anche mansioni e carico di lavoro che a questo termine sono associati ma formalmente rimangono legate alle diverse forme contrattuali con cui sono state assunte nei vari concorsi (gli ultimi risalgono a circa vent'anni fa) creando di fatto una discrasia tra il ruolo effettivamente svolto e la sua piena formalizzazione e riconoscimento. La causa risiede nei problemi di natura contrattuale con l'amministrazione e l'effetto si palesa nelle limitate possibilità di aggiornamento e di costruzione di percorsi di crescita professionale adeguati e perciò nella sedimentazione

delle professionalità. La modifica apportabile è l'inizio di un percorso di dialogo tra amministrazione e operatrici, al fine di risolvere l'annosa questione contrattuale che inficia le possibilità di crescita del ruolo professionale.

Tab. 4 - Fmea applicata al processo «organizzazione degli spazi»

CRITICITÀ	EFFETTO	CAUSA/E	O	D	S	RPN	MODIFICHE
SPAZI USATI PER PIÙ MANSIONI: GIOCO-NANNA	PROBLEMI DI GESTIONE DEGLI SPAZI	LIMITATEZZA DEGLI SPAZI	8	1	2	16	RIDEFINIZIONE E AUMENTO SPAZI E/O DIMINUIZIONE BAMBINI
ASSENZA DI LUOGHI PER COMUNICAZIONI CON LE FAMIGLIE	COMUNICAZIONI SUPERFICIALI	LIMITATEZZA DEGLI SPAZI	8	6	5	200	RIDEFINIZIONE E AUMENTO SPAZI

Tab. 5 - Fmea applicata al processo «servizi di cura primaria»

CRITICITÀ	EFFETTO	CAUSA/E	O	D	S	RPN	MODIFICHE
LIMITATA CAPACITÀ COMUNICATIVA INTRA ORGANIZZATIVA TRA NIDI E AMMINISTRAZIONE CENTRALE	POCA POSSIBILITÀ DI ENTRARE IN MERITO ALLA SCELTA DEI PASTI	DECISIONI CENTRALIZZATE	6	5	6	180	RIASSETTO ORGANIZZATIVO E DI POLICY
ECESSIVA CENTRALIZZAZIONE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE FONDAMENTALI PER I SERVIZI QUOTIDIANI	ECESSO DI AUTONOMIA SU ALCUNI ASPETTI; MANCANZA DI AUTONOMIA SU ALTRI	MANCANZA DI POLICY DI WELFARE LOCALE	8	3	4	96	RIASSETTO ORGANIZZATIVO E DI POLICY

All'interno del processo di «organizzazione degli spazi» (tab. 4) rientrano tutti gli aspetti legati alla gestione degli spazi fisici in cui i bimbi trascorrono le ore di permanenza nel nido; essi riguardano sia gli spazi interni - qualità delle strutture e degli arredi, ampiezza e facilità di fruizione degli spazi, assenza di barriere architettoniche - sia gli spazi esterni - presenza di un giardino per trascorrere tempo all'aperto, cura del giardino, presenza di giochi all'esterno. In tale processo sono emerse due distinte criticità legate soprattutto alle caratteristiche fisico/spaziali

delle strutture: non sempre gli edifici che ospitano i nidi sono nati per questo obiettivo, oppure sono stati concepiti seguendo una filosofia di servizio profondamente differente da quella attuale. La prima semplice criticità (Rpn 16) riguarda appunto la limitatezza degli spazi utili: è stato rilevato che gli spazi devono essere utilizzati per più mansioni, per esempio per il gioco e per la nanna, costringendo il personale a trasformare i locali per adattarli alle diverse funzioni. La seconda criticità (Rpn 200) riguarda l'assenza di luoghi specifici per le comunicazioni con le famiglie. Tale assenza è, a nostro avviso, la caratteristica che evidenzia la concettualizzazione dei nidi come puro spazio di custodia dei bimbi prescindendo da ogni elemento educativo e sociale del servizio. L'effetto di tale criticità si manifesta nella difficoltà o limitatezza delle comunicazioni tra struttura e famiglia, sulla cui importanza torneremo nel capitolo successivo.

Il processo che riguarda l'offerta dei «servizi di cura primaria» (tab. 5) attiene agli aspetti di cura che si possono definire più fisici: i pasti, la gestione del sonno, la custodia e la sicurezza dei bambini; un processo consolidato nel tempo perché quasi del tutto immutato rispetto alla concezione di nido che emerse dalla legge 1044 del 1971. Le poche criticità emerse non riguardano l'offerta e la fruizione (i genitori non hanno indicato nessuna criticità) ma riguardano problemi gestionali evidenziati soprattutto dagli utenti interni. Ad esempio, è stata evidenziata la limitata capacità comunicativa intra-organizzativa tra nidi e amministratore centrale (Rpn 180): l'effetto è la scarsa possibilità di entrare in merito alla scelta dei pasti (e perciò di mandare feedback e valutazioni) dovuto a una forte centralizzazione delle decisioni e degli accordi con le società di catering. La seconda criticità, legata alla precedente, riguarda l'eccessiva centralizzazione nella gestione delle risorse fondamentali per i servizi quotidiani (Rpn 96). La causa a nostro avviso è la mancanza di una *policy* di welfare locale specificatamente dedicata alla gestione dei servizi di formazione per i bimbi prescolari, in cui dovrebbero rientrare anche i nidi pubblici (nonché la definizione di linee guida per quelli privati che operano in convenzione e per i privati che operano autonomamente). Come descritto i nidi del comune sono soggetti alla gestione dell'assessorato alle Politiche sociali e non di quello all'Istruzione. Abbiamo inoltre rilevato che al momento della ricerca non vi erano forme di dialogo aperte tra le due strutture sulla questione nidi. L'effetto che sembrerebbe palesarsi è quello della convivenza di varie comunità di pratiche (Lave e Wenger 1991; Brown e Duguid 1991; Gherardi e Nicolini

2004), all'interno di un'organizzazione basata su legami deboli (Weick 1976) ma fortemente centralizzata solo su aspetti meramente burocratici e contabili-amministrativi.

Dal punto di vista dell'offerta del servizio si riscontra perciò un eccesso di autonomia su alcuni aspetti — per esempio la gestione della fase ludico-educativa — e la parallela mancanza di autonomia su altri — come la possibilità di contatto tra strutture o i piccoli acquisti.

Tab. 6 — Fmea applicata al processo «gestione delle risorse»

CRITICITÀ	EFFETTO	CAUSA/E	O	D	S	RPN	MODIFICHE
COMPLETA INFORMALITÀ E/O CASUALITÀ NELL'ACQUISTO E NELLA SCELTA DEGLI STRUMENTI LUDICI DA PARTE DELLE OPERATRICI	ASSENZA DI UN PROCESSO EDUCATIVO CHIARO E DEFINITO	MANCANZA DEL PROGETTO EDUCATIVO	4	7	1	28	IMPLEMENTARE IL PROGETTO EDUCATIVO
SCARSITÀ DELLE RISORSE PER GLI ACQUISTI AUTONOMI E NON FONDAMENTALI	OFFERTA LIMITATA NEI GIOCHI	MANCANZA DEL PROGETTO EDUCATIVO; BUDGET LIMITATO	8	3	4	96	RIASSETTO ORGANIZZATIVO E DI POLICY; MAGGIORE AUTONOMIA ECONOMICA
GESTIONE DELLE RISORSE CENTRALIZZATA E NON ADEGUATA ALLE PRIORITÀ DEFINITE DAGLI ASILI (SERVIZI SOCIALI NON EDUCATIVI)	MANCANZA DI AUTONOMIA DECISIONALE	GERARCHIA DEFINITA ESCLUSIVAMENTE PER CIO CHE RIGUARDA LA PARTE FINANZIARIA	6	3	2	36	RIASSETTO ORGANIZZATIVO E DI POLICY

All'interno del processo di gestione delle risorse (tab. 6) sono comprese la gestione e l'acquisto di tutte quelle risorse strumentali che servono a far funzionare i servizi implementati quotidianamente nei nidi. Un esempio rilevante è l'acquisto dei diversi tipi di giochi utili per la fase ludico-formativa: la criticità rilevata ha riguardato la scarsità delle risorse per gli acquisti autonomi e non fondamentali (Rpn 96). Vi possono essere due distinte cause che concorrono a tale criticità. In primo luogo l'assenza formale del progetto educativo: l'assenza di un confine di scelta dei giochi dettato dal medesimo progetto rischia di far apparire l'acquisto completamente casuale o dettato da opportunità contingenti. Parallelemente si

associa un budget limitato e continuamente negoziato, che porta come conseguenza la difficoltà di affermare l'indispensabilità di determinati giochi se non si è «codificata» prima l'utilità di quel gioco ai fini educativi. Un effetto può essere individuato nella limitata offerta di strumenti ludici e nella eccessiva ripetizione nel tempo e, perciò, nel venir meno di quella alternanza chiave che rende il gioco uno strumento di crescita efficace. Le modifiche individuate sono distinte: in primo luogo la necessità di formalizzazione del progetto educativo e parallelamente la creazione di un minimo di autonomia finanziaria che permetta ai nidi di gestire i piccoli acquisti in maniera più celere e meno burocratico-centralizzata.

Tab. 7 - Fmea applicata al processo «servizi aggiuntivi»

CRITICITÀ	EFFETTO	CAUSA/E	O	D	S	RPN	MODIFICHE
LIMITATEZZA TEMPORALE DELLA PRESENZA DI SERVIZI SPECIALISTICI	RITARDI O PROBLEMI NELLA GESTIONE E/O VALUTAZIONE DI PATOLOGIE	LIMITATEZZA NUMERICA DELLE RISORSE UMANE IMPIEGATE	6	3	4	72	AUMENTO RISORSE SPECIALISTICHE
SERVIZI SUDDIVISI TRA PIÙ NIDI	RITARDI O PROBLEMI NELLA GESTIONE E/O VALUTAZIONE DI PATOLOGIE	LIMITATEZZA DELLE RISORSE UMANE IMPIEGATE	8	3	5	120	AUMENTO RISORSE SPECIALISTICHE
SERVIZI A CHIAMATA	RITARDI O PROBLEMI NELLA GESTIONE E/O VALUTAZIONE DI PATOLOGIE	LIMITATEZZA DELLE RISORSE UMANE IMPIEGATE	6	3	2	36	AUMENTO RISORSE SPECIALISTICHE
SCARSA POSSIBILITÀ DI DIALOGO TRA SPECIALISTI E GENITORI	MANCANZA DI COORDINAMENTO E CONDIVISIONE NELLA GESTIONE DI PROBLEMI DI NATURA FISICA /PSICHICA	LIMITATEZZA DELLE RISORSE UMANE IMPIEGATE (DEGLI SPAZI E DEI TEMPI)	6	7	4	168	AUMENTO RISORSE SPECIALISTICHE
SCARSO DIALOGO (E NON FORMALIZZATO) TRA SPECIALISTI E OPERATORI	DIFFICOLTÀ NELLA GESTIONE E/O VALUTAZIONE DI PATOLOGIE	MANCANZA DI GERARCHIA E RUOLI CHIARI E DEFINITI	6	7	1	42	RIASSETTO ORGANIZZATIVO

Abbiamo utilizzato il termine «servizi aggiuntivi» (tab. 7) per indicare tutti i servizi di supporto tecnico-specialistico da parte di professionisti esterni ai nidi. Tra questi rientrano il supporto psicologo, pedago-

gico e pediatrico. La prima criticità emersa (Rpn 168) è la scarsa possibilità di dialogo tra specialisti e genitori: la limitatezza numerica delle risorse umane impiegate (legata alla mancanza di spazi e tempi dedicati) determina una scarsa condivisione nella gestione di problemi di natura fisica/psichica e perciò la difficile gestione di situazioni che, per la natura del contenuto, appaiono complesse o delicate. La seconda criticità emersa (Rpn 120) deriva dall'impostazione del lavoro prevista per gli specialisti, che operano in tutti i nidi pubblici e, in alcuni casi, anche in quelli convenzionati. Ad esempio la pediatra oltre a operare nei tre nidi pubblici e nei due gestiti da cooperative, si muove tra quelli privati che operano in convenzione con il comune (circa 18-20 nidi) per verificare la qualità del servizio offerto. La causa della criticità risiede nella limitatezza numerica delle risorse umane impiegate e potrebbe comportare, per esempio, ritardi o problemi nella gestione e/o nella valutazione di patologie infantili. Questa situazione si riversa sulle operatrici, aumentando notevolmente il carico di lavoro e di responsabilità.

Note conclusive

La rappresentazione diffusa che riposa su un'idea di lavoro educativo riconducibile alla «bontà» e qualità del rapporto che l'educatore riesce a stabilire con l'utente (bambino/genitore) e la non ancora consolidata attenzione rivolta alla dimensione organizzativa all'interno di numerosi servizi nido, ha consolidato, in letteratura, un'attenzione quasi esclusiva verso indicatori di qualità del servizio inerenti le dimensioni di benessere e apprendimento del bambino, tralasciando in gran parte un'analisi approfondita del complesso sistema organizzativo dei nidi. Emerge chiaramente, anche per ciò che concerne gli strumenti maggiormente adottati per la valutazione della qualità di questi servizi, una quasi totale centratura sull'efficacia dell'intervento educativo interpersonale (certamente cruciale e imprescindibile) e un marginale peso agli aspetti di tipo organizzativo, questi ultimi associati ad aspetti di natura logistica (dunque adattabili) quando non ricondotti a qualcosa di estrinseco e burocratico che complica più del necessario il già difficile e impegnativo lavoro di gestione di questi servizi. Come se le componenti organizzative, con le loro regole, soffocassero le componenti etiche e umane smorzando la tensione educativa e gli aspetti di natura relazionale (Scarati, Zambonardi 2002).

In realtà l'azione educativa si realizza dentro l'organizzazione (asilo nido), e attraverso set organizzativi che definiscono lo spazio, il tempo, le regole, i vincoli, le risorse mediante i quali si traducono operativamente i valori di riferimento e si raggiungono gli obiettivi perseguiti. Per questa ragione riteniamo che uno strumento come il Qfd-Fmea possa essere considerato innovativo nel contesto specifico dei servizi alla prima infanzia, e certamente funzionale ad analizzare la complessità del nido, tenendo insieme, nel processo di analisi, sia gli aspetti «organizzativi» sia quelli tipici della attività educativa: l'apprendimento e la relazione educativa.

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2008), *I servizi educativi per la prima infanzia in Toscana. Rapporto sul triennio 2005-2007*. Istituto degli Innocenti, Firenze.
- Akao Y. (1990), *Quality Function Deployment*, Productivity Press, Cambridge (Mass.).
- Anconelli M. (2012), *Educational Services for Early Childhood: a Debate Far from Being Exhausted*, «Autonomie locali e servizi sociali» 2, pp. 283-292.
- Barbieri B. (2013), *L'approccio socio-psicologico nell'analisi organizzativa: connotazioni epistemologiche e metodologiche dentro uno scenario complesso*. In Spano A., Zurru M. (a cura di), *L'ingegnerizzazione dei processi per il miglioramento delle performance delle aziende pubbliche*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Barbieri B., Scaratti G. (2007), *La sfida della qualità: coniugare sostenibilità tecnologica ed organizzativa*, in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di), *Territori dell'invisibile. Pratiche di impresa sociale*, Laterza, Bari.
- Bazzoli M., Buzzi C., Poggio T., Crescere a Trento. *Indagine sui servizi socio-educativi per la prima infanzia*. Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Quaderno 61, <http://web.unitn.it/sociologia/8701/quaderni-del-dipartimento>, 2012.
- Becchi E., Bondioli A., Ferrari M. (1999), *Isquen, Indicatori e scala di valutazione della qualità del nido*, in Cipollone L. (a cura di), *Strumenti e indicatori per valutare il nido*, Ed. Junior, Bergamo.
- Beeby C.E. (1977), *The Meaning of Evaluation*, «Current Issues in Education», n. 4, pp. 68-78.
- Bondioli A. (2000), *Riflettere sulla giornata scolastica: uno strumento e un percorso di valutazione formativa*, in Bondioli A., Ferrari M., *Manuale di valutazione del contesto educativo*, Franco Angeli, Milano.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit, Paris.
- Brown J.S., Duguid P. (1991), *Organizational Learning and Communities-of-Practices: Toward a unified view of working, learning and innovation*, «Organization sciences», 2 (1), pp. 40-57, 1991.
- Cnel (2010), *Nidi e servizi educativi integrativi per l'infanzia. Orientamenti per lo sviluppo delle politiche a partire dall'analisi dei costi*, http://www.astrid-online.it/Amministrazione/Documents/Cnel_Nidi-infanzia_20_05_10.pdf
- Corda Costa M., Visalberghi A. (1994), *Dalla valutazione degli alunni alla valutazione di sistema*, «Scuola e città», n. 7, pp. 273-277.

- Darder P., Mestres J., a cura di (1994), *Asci. Autovalutazione dei servizi educativi per l'infanzia*, adattamento italiano di M.P. Gusmini (2000), Franco Angeli, Milano.
- De Ketele J. M. (1982), *Docimologie: introduction aux concepts et aux pratiques*, Louvain-la Neuve, Cabay.
- Deming W.E. (1986), *Out of the crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge (Mass.).
- Elster J. (1993), *Come si studia la società*, il Mulino, Bologna.
- European Commission Network on Childcare (1996), *Network on Childcare - Quality targets in services for young children*, Brussels.
- Gariboldi A. (2010), *Valutazione e promozione della qualità*, in Comune di Modena, gruppo nazionale nidi infanzia (a cura di), *La qualità dei servizi per l'infanzia nella società globale*, Edizioni Junior, Bergamo.
- Giovannini M.L. (1995), *La valutazione. Ovvero, oltre il giudizio sull'alunno*, Eitel Editore, Giorgio Mondadori, Milano.
- Giovannini M.L., Truffelli E., a cura di (2010a), *La valutazione nella scuola dell'infanzia*, Alberto Perdisa editore, Bologna.
- Giovannini M.L., Truffelli E. (2010b), *Introduzione*, «Infanzia», n. 5, p. 323.
- Gherardi S., Nicolini D. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park.
- Harms T., Cryer D., Clifford R.M. (1990), *Scala per la Valutazione dell'Asilo Nido*, adattamento italiano di Ferrari M., Livraghi, P. (1992), Franco Angeli, Milano.
- Istituto degli Innocenti (2011), *Monitoraggio del piano di sviluppo dei servizi socio-educativi per la prima infanzia*. Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza, Firenze.
- Istituto degli Innocenti (2008), *Monitoraggio del piano di sviluppo dei servizi socio-educativi per la prima infanzia*, Centro nazionale di documentazione e analisi per l'infanzia e l'adolescenza, Firenze.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lipari D. (1995), *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Lopez A.G. (2006), *La cultura della qualità pedagogica dei servizi*, in Borghi, B.Q. (a cura di), *Star bene al nido*. Edizioni Junior, Bergamo.
- Margliano R., Verrecchi B. (1984), *La programmazione didattica*. Editori Riuniti, Roma.
- Palumbo M. (2001), *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano.
- Pestoff V. (1998), *Beyond the Market and State. Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*. Aldershot & Brookfield, Ashgate.
- Romano D., Onnis S. (2013), *La metodologia del Qfd-Fmea*, in Spano A., Zurru M. (a cura di), *L'ingegnerizzazione dei processi per il miglioramento delle performance delle aziende pubbliche*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Scaratti G. (2003a), *Etica, senso, identità. La prospettiva dell'eccellenza nel progetto Cgm*, in Scaratti G., Farinotti G., *Qualità come strategia per l'impresa sociale di comunità*, Unicopli, Milano, pp. 109-129.

La comunità di pratiche come risorsa

Antonello Podda

- Scaratti G., Farinotti G. (2003b), *Qualità come strategia per l'impresa sociale di comunità*, Unicopli, Milano.
- Scaratti G., Zambonardi E. (2002), *La funzione di coordinamento: presidiare il servizio e valorizzare le competenze*, in Scaratti, G., Regoliosi, L. (a cura di), *Il consulente del lavoro socioeducativo. Formazione, supervisione, coordinamento*, Carocci, Roma, pp. 21-53.
- Stake R.E. (1975), *Evaluating the Arts in Education: a Responsive Approach*, Merrill, Columbus (Oh.).
- Varisco B. M. (2002), *Costruttivismo socio-culturale: genesi filosofiche, sviluppi psico-pedagogici, applicazioni didattiche*, Carocci, Roma.
- Vino A. (2001), *Sapere pratico*, Guerini e Associati, Milano.
- Weick K. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano.
- Zanelli P., Sagginati B., Fabbri E., a cura di, (2004), *Autovalutazione come risorsa. Ricerca-sperimentazione sulla qualità educativa nei nidi della provincia di Forlì-Cesena*. Edizioni Junior, Bergamo.
- Zanusso R. (2008), *L'applicazione di scale nella valutazione della qualità negli asili nido*, «Mutamento sociale», n. 20.
- Zurru M. (2013), *L'organizzazione del lavoro degli asili nido pubblici come esito delle derive privatistiche*. In Spano A., Zurru M., (a cura di) *L'ingegnerizzazione dei processi per il miglioramento delle performance delle aziende pubbliche*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.

Introduzione

Se si sposta il focus dell'analisi dalle caratteristiche formali del servizio offerto e dall'adesione/scostamento agli schemi formali previsti dallo statuto istituzionale, l'analisi deve obbligatoriamente orientarsi a comprendere la peculiarità dei lavori e dei compiti da svolgere. In questo volume è stato più volte messo in evidenza che ci troviamo in una fase storica in cui, oltre la dovuta presenza di nidi, si riscontra la necessità di servizi di qualità. Le due condizioni non sono consequenziali, tantomeno la prima è propedeutica alla seconda. Per strutturare servizi di qualità bisogna necessariamente riconoscere la complessità dell'istituzione educativa «nido»: i nidi sono, innegabilmente, realtà complesse e perciò non semplici da valutare. La ricerca, illustrata nel capitolo di Barbieri e Podda, ha permesso di evidenziare le relazioni che connettono le diverse facce del sistema dei servizi educativi consentendo di «sezionare» i diversi e paralleli processi in atto nel quotidiano funzionamento dell'istituzione «nido».

Due, tra i sette processi analizzati, si sono dimostrati particolarmente complessi: si tratta dell'attività ludico-didattica e dei servizi che, a vario titolo, vengono offerti alle famiglie. Tali processi hanno comportato «soluzioni innovative» nella gestione del rapporto tra i diversi soggetti (user interni ed esterni) e nel rapporto tra i soggetti e le strutture organizzative all'interno delle quali agiscono o con i quali si interfacciano.

La peculiarità della loro natura e della loro gestione ha stimolato l'approfondimento dell'analisi, spingendo a scandagliarli più approfonditamente e applicando singolarmente lo strumento del Qfd-Fmea: citando Romano e Onnis (2013, p. 55), «è necessario chiarire il concetto di "processi più critici". Esso implica quei processi che hanno il più forte impatto potenziale sugli stakeholder dell'organizzazione. In particolare, questi processi promettono di creare il più alto valore possibile per gli utenti finali del prodotto/servizio», erogato dall'organizzazione.