

## Concetti chiave management del sociale

*“Management della qualità”, “New Public management”, “MQS”, “ISO 2000 ecc...”, “B.S.C.”, “contratto di prestazione”, “contabilità analitica” sono ormai diventate icone del cambiamento, parole magiche o a cui si attribuisce un significato catartico di rinnovamento e trasformazione, allontanandosi a volte dalla loro semplice funzione di strumenti di lavoro.<sup>1</sup>*

<p><b>Aree del management sociale (risorse eco-umane), (risorse finanziarie)</b></p>	<p>La funzione organizzative comprende anche una riflessione sulle risorse umane (personale) e del sistema ecologico impresa: ciò si ribelle nella cultura aziendale che definisce i contenuti e le modalità specifiche del contesto organizzativo.</p> <p>Ogni impresa in ogni campo deve porsi degli obiettivi economici e finanziari (utili, liquidità, economicità) e deve provvedere ad acquisire e gestire il finanziamento della propria attività.</p> <p>L’impresa si dota di due prospetti riassuntivi del sistema contabile:  <b>il bilancio</b> (insieme di mezzi finanziari di finanziamento e materiali d’investimento) e  <b>il conto economico</b> (differenza tra i costi di reale attività ed i corrispondenti ricavi).</p>
<p><b>Aree di gestione nel management</b></p>	<p>Programmazione  Organizzazione  Controllino (controllo di gestione)</p>
<p><b>Budget (conto preventivo)</b></p>	<p>Un programma globale che definisce gli obiettivi espressi in termini di risultati da conseguire e di risorse correlate. È riferito ad un tempo breve (solitamente 1 anno) per permette un confronto significativo con i risultati ottenuti realmente).</p> <p>Il <b>piano finanziario</b> riguarda invece scadenze più lontane per determinare in grandi linee gli obiettivi di sviluppo delle aziende.</p>
<p><b>Contratto di prestazione</b></p>	<p>Il contratto di prestazione è uno strumento di gestione finanziaria, definisce un rapporto contrattuale strutturato tra ente pubblico e ente sussidiato. È finalizzato all'erogazione di un servizio ben definito in termini di qualità, quantità e costi e alla promozione di un'organizzazione razionale e ottimale delle risorse disponibili.</p> <p>È un sistema molto pericoloso, rischia di spostare in secondo piano l'aspetto relazionale ed educativo per concentrarsi eccessivamente su quello finanziario. Rischia di introdurre concorrenza fra i vari enti (invece di creare coesione).</p> <p><b>Obbiettivi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Equità (fruibilità per tutte le fasce sociali/territoriali)</li> <li>– Efficacia (raggiungimento degli obbiettivi)</li> <li>– Efficienza-Efficacia economica (minor costi possibili)</li> </ul> <p>È risaputo che se si aumenta l'efficacia economica non può che diminuire l'equità.</p>

<sup>1</sup> Il contratto di prestazione nelle istituzioni sociali ticinesi di Mario Ferrari, direttore Fondazione Diamante [http://www.vpod-ticino.ch/archivio/\\_archivio/05\\_02\\_contratto\\_sociale.html](http://www.vpod-ticino.ch/archivio/_archivio/05_02_contratto_sociale.html)

<b>Controlling (controllo di gestione)</b>	È una verifica continua della corrispondenza degli obiettivi fissati nel budget e dei dati effettivi. In tal modo si possono individuare difficoltà a cui far fronte prontamente.
<b>Gestione creativa</b>	Tra manager e operatore sociale deve esserci un dialogo, affinché si riesca a svolgere al meglio, in termini di efficienza ed efficacia, il proprio lavoro. Solo con razionalità/rigorosità (tipiche del lavoro gestionale) e creatività ciò è possibile.
<b>Gestione delle risorse umane</b>	Selezione dei collaboratori (assunzione), inserimento e programmazione dei fabbisogni del personale.
<b>Il sistema di gestione della qualità</b>	<p>È un sistema introdotto dapprima nel settore industriale e poi diffuso anche in altri ambiti. Solitamente tutte le imprese cercano di raggiungere tramite i loro servizi l'obiettivo della qualità, fattore diventato decisivo per determinare lo sviluppo, il successo e la sopravvivenza stessa delle aziende (sistema ISO).</p> <p>Il sistema di qualità è una struttura organizzativa delle procedure, dei processi e delle risorse necessarie per l'attuazione della gestione della qualità (che può collaborare a migliorare il livello di prestazione di un istituto).</p>
<b>Know How</b>	Il termine inglese know how (letteralmente "sapere come") si aggiunge a termini presenti nella lingua italiana, come competenza, conoscenza, cognizioni, capacità, abilità, sapere professionale, esperienza, e simili. Non essendo univoco l'utilizzo di tali termini, diventa difficile darne definizioni che ne precisino le differenze e che siano condivise dalla comunità delle persone che si occupano dei temi sopra ricordati.
<b>L'impresa come sistema</b>	L'impresa è un insieme costituito da elementi in relazione fra loro, all'interno della stessa vi sono diversi sottoelementi costitutivi. Il sistema impresa ha delle caratteristiche particolari che lo contraddistinguono: è aperto, dinamico, complesso, parzialmente autonomo, finalizzato da obiettivi, sociale e probabilistico (incerto)
<b>Leadership</b>	Un processo attraverso il quale un individuo o un gruppo sono guidati in una data direzione, verso determinati comportamenti utilizzando metodi non coercitivi, cioè senza imposizione di autorità.
<b>Management</b>	<p>L'uomo soddisfa i propri bisogni combinando le risorse a sua disposizione. Nel corso del tempo l'uomo ha affinato le sue conoscenze, le tecniche, ma anche le capacità di gestione delle risorse. Ogni attività umana necessita un sistema di gestione (modelli, teorie, procedimenti) per far fronte alla scarsità delle risorse e all'incertezza.</p> <p>Le attività devono essere pianificate per evitare gli sprechi e per raggiungere gli obiettivi prefissati.</p> <p><b>La gestione sociale e aziendale (management) deve confrontarsi con</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obiettivi</li> <li>- risorse e mezzi necessari e disponibili</li> <li>- metodi</li> <li>-</li> </ul>
<b>Management del sistema sociale e dell'unità sociale</b>	<b>M. del sistema sociale:</b> riguarda l'insieme delle attività e delle modalità di governo del sistema sociale (azienda, istituto, impresa) per raggiungere gli obiettivi di politica sociale. È più generale, riguarda le scelte politiche.

	<p><b>M dell'unità sociale:</b> le modalità di gestione messe in atto dal singolo "agente sociale" per soddisfare i clienti/utenti e per perseguire gli obiettivi. È più puntuale e riguarda i singoli servizi.</p>
<p><b>Management nel sociale</b></p>	<p>La gestione è sempre più importante anche nel sociale, a causa di molteplici e profonde trasformazioni dell'azione sociale e delle cultura organizzativa. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il sistema d'azione sociale si sviluppa e si automatizza progressivamente</li> <li>- diventa più riflessivo</li> <li>- sviluppa nuovo metodi e necessità comunicative</li> <li>- necessita di maggiore coordinamento</li> </ul> <p>Sempre più spesso problemi sociali possono essere risolti o influenzati da un'appropriata riflessione sulla gestione.</p>
<p><b>Modello divisionale</b></p>	<p>La coordinazione è gestita dal servizio per l'utente, la valutazione avviene nell'equipe, non vi è specializzazione nel settore.</p>
<p><b>Organizzazione</b></p>	<p>Deriva dalla combinazione della struttura organizzativa (cosa facciamo) e dei sistemi operativi (come lo facciamo) e del personale (chi lo fa). Serve a dividersi i compiti, ad attribuire i ruoli operativi e a coordinarsi, è frutto di due aspetti combinati</p> <p>La <b>struttura organizzativa</b> (modalità di distribuzione tra i vari organi aziendali di compiti e responsabilità)</p> <p>I <b>sistemi operativi</b> (meccanismi che fanno funzionare l'organizzazione e si suddividono i gestione degli obiettivi e gestione del personale)</p>
<p><b>Organizzazione aziendale</b></p>	<p>Organizzare significa "mettere insieme organicamente", coordinare, regolare in vista di una determinata funzione.</p>
<p><b>Processi</b></p>	<p>Ogni attività dell'impresa può essere descritta come processo, costituito da un insieme di risorse e di attività tra loro interponesse che trasformano gli elementi in ingresso (input, prodotti e fattori impiegati) in elementi in uscita (output: prestazioni o servizi)</p>
<p><b>Programmazione</b></p>	<p>Formulazione di piani e programmi generali, anticipazione degli avvenimenti interni ed esterni. La programmazione si suddivide in piani parziali: di ricerca e sviluppo, degli investimenti.</p> <p>Anche i preventivi fanno parte della programmazione, si allestiscono in base ai trend, ai cambiamenti interni ed esterni e agli obiettivi aziendali.</p>
<p><b>Sistema ISO</b></p>	<p>International Standard Organisation</p> <p>Sistema a cui fa riferimento la gestione della qualità di un'azienda.</p>
<p><b>Sistemi informativi</b></p>	<p>La gestione nel sociale deve basarsi su un sistema informativo adeguato che comprende l'insieme di tutti i flussi informativi. Tra questi vi è la comunicazione come attività indispensabile, investimento, attività organizzata, processo e mezzo.</p> <p>La comunicazione si suddivide in diverse aree:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- istituzionale (immagine esterna)</li> <li>- marketing (prodotto offerto)</li> <li>- interna (stimolo e strumento per i collaboratori)</li> </ul>

<p><b>Strategia d'impresa</b></p>	<p>Un'impresa deve essere in grado di adattarsi e cambiare in base alle richieste del mercato e dei clienti, al fine di essere sempre concorrenziale e al passo con i tempi. L'azienda deve quindi costantemente ricercare delle strategie d'impresa adeguate.</p> <p>Tra gli aspetti importanti troviamo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identità e carta dei valori aziendali:</b> documenti che raccolgono le norme di comportamento che portano a valorizzare l'immagine aziendale e a forgiare l'identità aziendale</li> <li>- <b>Gestione del cambiamento:</b> sapersi muovere in modo adeguato e saper trasformare gli ostacoli in nuove opportunità</li> <li>- <b>Direzione per obiettivi,</b> ricercare costantemente un equilibrio fra competenze, compiti e responsabilità, affinché le risorse umane possano essere gestite al meglio: perché si riesca a fare ciò si cerca di coinvolgere attivamente il collaboratore rispetto alla definizione degli obiettivi personali e aziendali</li> <li>- <b>Gli indicatori strategici:</b> che servono a misurare l'attività, sono caratteristiche osservabili o calcolabili che permettono di cogliere un determinato fenomeno (indicatori socioeconomici, ambientali, sociosanitari, di efficacia, di efficienza, di accessibilità, ecc.)</li> </ul>
<p><b>Suddivisione gerarchia e funzionale</b></p>	<p>L'impresa ha</p> <p><b>una struttura formale dell'organizzazione</b> (organigramma che mostra la struttura del potere, della comunicazione e delle attività, mettendone in rilievo i legami gerarchici),</p> <p><b>una struttura informale</b> (sociodramma che mostra i rapporti e le relazioni informali tra i livelli gerarchici) ed infine un terzo aspetto descrittivo:</p> <p><b>il diagramma delle funzioni:</b> ci fa conoscere le strutture partecipative alle attività aziendali e il ruolo di ogni collaboratore. Questo terzo aspetto è un punto d'incrocio fra l'organigramma e i compiti individuali di ogni collaboratore.</p> <p>Ogni singola funzione può essere ripresa da un mansionario che descrive compiti, competenze e responsabilità.</p>