



QUALITÀ 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Giugno 2015



Report finale della Ricerca

Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Large version

Giugno 2015

Rapporto in edizione integrale, del 30 giugno 2015. Disponibile solo in formato digitale sui siti web dei partner del progetto.

2. Le più recenti evoluzioni del concetto di “Qualità”: dagli anni d’oro ad oggi

Dal progresso del concetto di Qualità, allargatosi nel tempo al Sistema Paese, e degli schemi di certificazione (ISO 9001:1994 – ISO 9001:2015), alla diffusione dei modelli di Eccellenza nei settori produttivi e nella PA (per esempio il CAF), con approfondimento di come approcci quali la Lean production, nelle sue varie declinazioni, abbiano trovato spazio nelle nostre organizzazioni: questi sono i temi che sono affrontati nel presente capitolo sottoforma di saggi per tratteggiare il quadro concettuale nel quale le esperienze italiane e internazionali si sono dispiegate e rispetto al quale possono essere valutate le proposte per il futuro formulate alla fine della ricerca.

2.1 Introduzione all'evoluzione del concetto di Qualità

Prof. Roberto Mirandola

2.1.1 Introduzione

Il recente affermarsi del concetto di “esperienza” quale nuova leva su cui basare la competitività delle imprese, assieme all'innovazione di prodotto e di processo, a vari osservatori dei sistemi di *business management* è apparso quale un segnale ambivalente del rilievo che ha oggi la Qualità. Da una parte, infatti, è assimilabile ad un fattore strutturale delle organizzazioni, da cui non si può prescindere; dall'altra ne ha determinato i limiti, rappresentando un fattore che di per sé non può assicurare la capacità competitiva dell'impresa.

Il ruolo assunto oggi dalla Qualità, nelle sue diverse declinazioni, a supporto della competitività del sistema produttivo, emerge quindi quale argomento rilevante da comprendere appieno al fine di svilupparne le potenzialità tramite opportune politiche di supporto.

Risulta pertanto di fondamentale importanza la comprensione delle diverse accezioni di qualità (da qualità di prodotto a qualità dei sistemi economici) e dei diversi approcci per promuoverne lo sviluppo in un sistema strutturale organico che tenga conto dei diversi attori coinvolti e miri alla soddisfazione dei relativi stakeholder.

Da sempre gli uomini e le organizzazioni si sono posti il problema di come realizzare prodotti e raggiungere i risultati desiderati per soddisfare una o più esigenze, ovvero con quale organizzazione, risorse, metodi e strumenti, in sintesi, con quale sistema di gestione. Sono quei fattori di carattere organizzativo, gestionale, comportamentale o economico e sociale la cui mancanza o carenza determina la scarsa competitività se non la chiusura dell'attività di un'impresa.

Tuttavia, sul piano operativo per gli scopi della ricerca, si sottolinea come questi fattori si sono consolidati soprattutto a partire dalla rivoluzione industriale dei primi anni del secolo scorso ma soprattutto negli ultimi cinquanta anni, per poi diffondersi in particolare negli anni che vanno dal '90 ai primi anni del 2000.

Lo sviluppo della qualità, in questi anni, ha attraversato varie fasi la cui analisi può essere utile per individuarne gli elementi e gli aspetti che effettivamente hanno contribuito alla competitività di organizzazioni e imprese che ne hanno adottato in vario modo e per vari scopi i principi e i metodi e, in alcuni casi, ne hanno subite le criticità e non hanno avuto gli effetti desiderati.

Lo schema che è stato utilizzato per rappresentare in sintesi lo sviluppo del concetto qualità e dei modelli per lo sviluppo dei sistemi di gestione è riportato nella Figura 2.1.

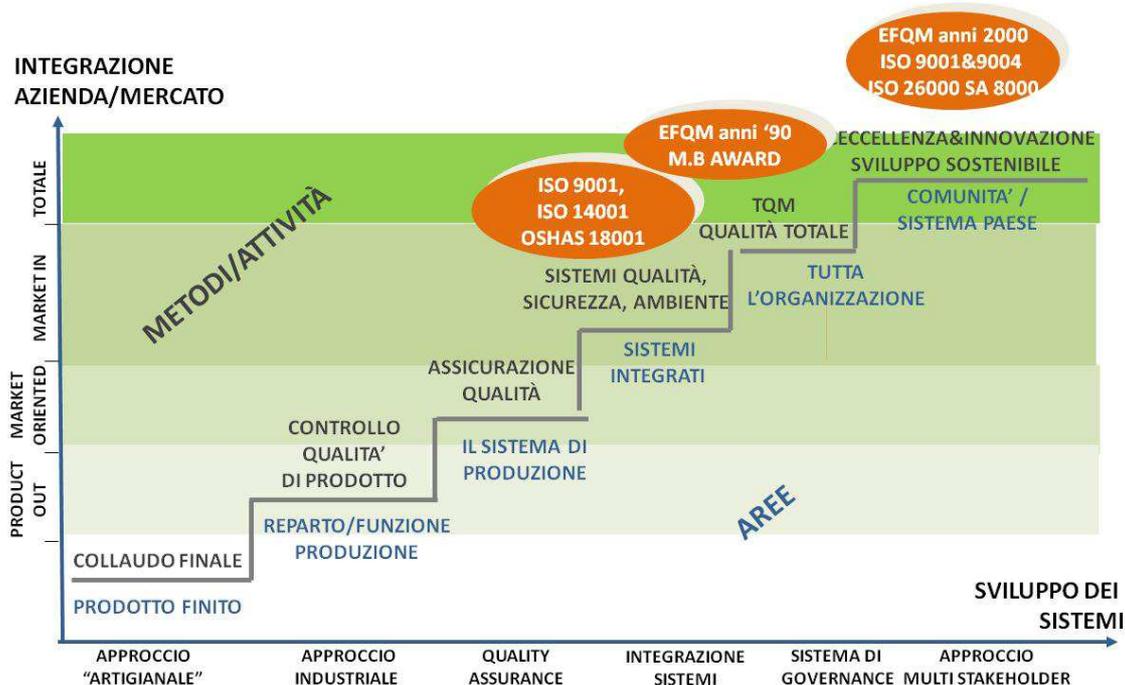


Figura 2.1 - Evoluzione del concetto e degli approcci al *Quality Management*

Lo schema identifica di fatto un lungo processo di evoluzione degli approcci organizzativi delle aziende, le ricadute sugli interessi collettivi (cliente da una parte e comunità dall'altra) e i mutamenti dei sistemi di gestione funzionali ad assecondare i cambiamenti necessari.

Per rappresentare lo sviluppo dei vari sistemi di gestione del fattore qualità a partire dai primi anni del secolo scorso, si è utilizzato il primo quadrante di un grafico cartesiano, dove sull'asse x è riportato lo sviluppo dei vari modelli o approcci alla gestione del fattore Qualità. Tale sviluppo è sostanzialmente sequenziale, sia per quanto ne riguarda il progresso nel tempo (per cui si potrebbero riportare sull'asse anche dei periodi storici nei quali i vari approcci sono stati dominanti), sia per l'evoluzione in termini di capacità di governare la qualità per tutte le esigenze alle quali un'organizzazione ha dovuto in prevalenza rispondere. Sull'asse delle ordinate (y) è riportato il livello di integrazione organizzazione-mercato direttamente correlato al rapporto domanda-offerta. I valori sono riportati per categorie od attributi a partire da un atteggiamento cosiddetto *product out* (corrispondente ad una forte prevalenza della domanda), per passare ad una situazione *market oriented* (corrispondente ad un sostanziale equilibrio della domanda con l'offerta), ad un approccio *market in* (corrispondente ad una prevalenza dell'offerta sulla domanda), per arrivare ad una completa integrazione azienda mercato o meglio società (oggi non è più un problema di rapporto domanda-offerta ma della ricerca di un nuovo equilibrio delle esigenze di tutti per un contenimento dei consumi). Il quadrante è diviso in due settori dalla spezzata di sviluppo dei modelli. Nella parte inferiore sono riportate le aree coinvolte, in quella superiore la denominazione che sono state attribuite ai vari approcci, unitamente, nei casi più importanti, ai riferimenti di norme o standard.

Ogni approccio ha fornito un contributo allo sviluppo dei moderni modelli di gestione delle organizzazioni, lasciando traccia in quelli successivi che ne hanno valorizzato i punti di forza e che sono partiti dai punti di debolezza degli approcci precedenti per impostare il loro sviluppo.

In questo lungo processo di evoluzione il vero primo approccio di sistema alla gestione della Qualità è stato quello della Quality Assurance (QA), seppure limitato, confinato solo ai processi che direttamente o indirettamente potevano garantire (assicurare, dare confidenza) che un prodotto o un servizio fosse rispondente alle esigenze del cliente.

In Italia la QA ha visto gli albori all'inizio degli anni '70 con la denominazione di Assicurazione / Garanzia della Qualità, inizialmente nei settori prototipici e regolamentati (principalmente militare, aerospaziale, nucleare e petrolchimico), poi, negli anni '80, estesi a tutti i settori per le crescenti esigenze di mercato e di competitività (l'offerta è diventata prevalente sulla domanda e il cliente può scegliere...).

Altrettanto rilevante è stata l'azione normativa di standardizzazione effettuata dall'ISO e poi adottata a livello europeo nell'ambito dell'azione di armonizzazione della CE come serie EN ISO 9000, in particolare la 9001 per i requisiti ai quali deve rispondere un sistema di gestione della qualità per il cliente, in Italia diffusa come UNI EN ISO 9001.

Parallelamente in quegli anni sono stati introdotti, soprattutto nei grandi gruppi industriali, gli approcci di TQM o Qualità Totale di origine giapponese, i cui elementi hanno costituito la base del modello sviluppato dall'EFQM¹ per diffondere i principi del TQM attraverso un Premio Europeo per la Qualità destinato a tutti i tipi di imprese. Il modello EFQM consente ad un'Organizzazione di governare tutti i processi aziendali, nessuno escluso sia come oggetto che per i livelli delle persone coinvolte, al fine di ottenere la soddisfazione delle esigenze di tutte le parti interessate.

In Italia analoga iniziativa, come in molti altri paesi europei e sostanzialmente di tutti i paesi industrializzati, è stata intrapresa dall'APQI, utilizzando lo stesso modello dell'EFQM, per il lancio di un Premio Nazionale destinato principalmente alle PMI, per la grande importanza che un tale tipo di impresa ha nella produzione industriale in Italia.

Il modello EFQM per la Qualità si è poi evoluto alla fine degli anni '90 in un modello cosiddetto per l'Eccellenza e l'Innovazione come frutto di nuove esigenze di più alti e complessi livelli di competitività, mentre in ambito ISO o di altri enti normativi venivano emessi modelli di sistema simili alla 9001 come struttura e concetti ma destinati alla protezione ambientale (ISO 14001), alla salute e sicurezza sul lavoro (BS OSHAS 18001) o alla Responsabilità Sociale (SA 8000), dando luogo in seconda istanza a dei sistemi cosiddetti integrati Qualità, Sicurezza e Ambiente.

I principi di riferimento per la qualità, riconosciuti a livello mondiale da tutti gli attori del settore, sono così riassumibili per tutte le organizzazioni: creare valore aggiunto per il cliente; creare un futuro sostenibile; sviluppare la capability organizzativa; indirizzare la creatività e l'innovazione; esercitare la leadership con visione, ispirazione e integrità; gestire con agilità; ottenere il successo attraverso il talento del personale; ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo.

2.1.2 Evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità

Lo studio della storia in generale può essere di aiuto in vari ambiti e per vari scopi e lo è in particolare per questo Progetto. La ricerca della qualità, è la storia dell'umanità, ed è la storia anche di ciascuno di noi, della nostra vita, delle nostre attività, dei nostri successi ed insuccessi; una storia in ogni caso di valore perché fonte di conoscenza e quindi di saggezza.

A metà degli anni '90, J.M. Juran ha realizzato il proprio studio sulla storia della gestione del fattore Qualità, riguardante cosa e come è stata la Qualità nei secoli che ci hanno preceduto, in collaborazione con esperti di tutto il mondo, i cui risultati sono raccolti nel testo "A History of Managing for Quality"². Juran nella prefazione dello studio afferma che

¹ www.efqm.org

² "A History of Managing for Quality, The evolution, trends, and future directions of managing for Quality" ASQC Quality Press 1995, pubblicato in Italia da Sperling & Kupfer con il titolo "Qualità nella storia" Quello che viene ritenuto il "padre della qualità totale" presenta un profilo sulla

“lo studio della storia ci aiuta a scoprire le tendenze e le direzioni di eventi passati e, quindi, ci permette di valutare ciò che possiamo trovare davanti a noi. Gran parte della storia riporta cicli ricorrenti di eventi conseguenti ad eventi più o meno straordinari. Un nuovo evento è come una nuova forza – un’invasione militare, un diluvio, una nascita o una morte in famiglia - che genera come conseguenza flussi di eventi fortemente innovativi per rispondere a ciò che ha provocato la nuova forza. Queste risposte a loro volta contribuiscono alla creazione di forze aggiuntive, che generano ulteriori risposte ... in un ciclo continuo di challenge and response”.

Juran motiva il suo impegno nello studio come volontà di dare risposta, al management e ai tecnici di ogni livello, e alle grandi aspettative che l'intero mondo occidentale riponeva su cosa volesse dire “fare qualità” e come si dovesse affrontare la sfida giapponese, che della qualità ne aveva fatto in quegli anni uno strumento di successo sui mercati internazionali mettendo in crisi l'industria occidentale, ed in particolare quella americana:

“Effettuare oggi una storia di gestione per la qualità è attuale, perché negli ultimi decenni questa si è spostata al centro della scena. Effettuare delle realizzazioni di qualità è sempre stato uno degli obiettivi dell'impegno della razza umana, ma raramente ha occupato in modo prioritario l'attenzione del management di alto livello. Gli eventi degli ultimi decenni (n.d. anni '80-'90) hanno cambiato tutto. Inoltre, la qualità del prodotto è diventata il centro di intensa concorrenza internazionale. L'emergere del Giappone come superpotenza economica è in gran parte il risultato della sua rivoluzione nel gestire il fattore qualità. Inoltre la qualità del prodotto è emersa come lo scudo principale contro i danni alla sicurezza e della salute umana, e per l'ambiente.”

Ancora più interessanti sono le precisazioni che Juran aggiunge per definire i confini temporali della sua ricerca che non devono essere ristretti al secolo ventesimo; infatti

“... è ingannevole l'affermazione che alcuni individui del ventesimo secolo - per esempio Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, o altri - abbiano inventato nuovi approcci o strumenti per gestire la qualità. Tale culto semplicistico di alcuni “eroi” della qualità non ha alcun fondamento nei fatti. I nostri siti archeologici, città antiche e musei moderni forniscono prove convincenti che l'“invenzione” di modi e strumenti per la gestione per la qualità è stato un processo continuo nel corso dei millenni”.

Al riguardo Juran cita le antiche strade cinesi, monumenti greci e romani, altre costruzioni e opere, quali, ponti, templi, navi, e altri capolavori di progettazione e costruzione, alcuni dei quali ancora oggi ci stupiscono per la loro bellezza e resistenza al passare del tempo. Prosegue citando gli artigiani qualificati che per molti secoli hanno avuto le competenze necessarie per nutrire, vestire, e dare riparo e crescita alla popolazione. Non ultima la rivoluzione industriale ha aperto le porte all'energia meccanica, alle macchine di produzione, ferrovie, navi a vapore, energia elettrica, automobili, viaggi aerei, elettrodomestici, e altre meraviglie senza fine. Ognuno di questi sviluppi ha richiesto approcci e strumenti per la “qualità” intesa come rispondenza alle esigenze e alle aspettative di commissioner e realizzatori.

Nell'opera di Juran trovano spazio contributi anche sulla storia della qualità nel nostro Paese in particolare Roma e Venezia, ma molti altri esempi illuminanti per la loro qualità avrebbero potuto essere inseriti ricavandoli dalla storia della civiltà etrusca, da quella del nostro medio evo, del rinascimento, dalla storia dei Comuni, dagli innumerevoli artisti, artigiani, botteghe dell'arte e così via.

Più recentemente gli anni '90 sono considerati un'età dell'oro per la qualità, per l'esplosione di iniziative di promozione, l'applicazione di modelli e strumenti della cosiddetta Qualità Totale o Total Quality

gestione della qualità. Il volume illustra l'impatto che l'evoluzione del concetto di qualità ha avuto sulla civilizzazione nel corso dei secoli. Il gruppo di autori riunito da Juran descrive come il "gestire la qualità" abbia assunto valori diversi in diverse aree geografiche e diversi periodi storici. Nel capitolo conclusivo lo stesso Juran identifica i trend del prossimo futuro.

Management, ma non per particolari risultati di valenza strutturale e culturale da questa procurati (se non per alcune aziende e persone non certamente per la gran parte delle aziende).

Tuttavia l'applicazione formale della qualità è stata presto abbandonata conservandone, implicitamente alcuni spezzoni di cultura a livello dei principi di base e di alcune tecniche (come la gestione per processi) e molti degli strumenti applicativi, e questo rappresenta, certamente, il fatto più positivo.

Uguale sorte ha avuto negli anni '80 l'analoga esplosione di interesse per la Quality Assurance e le relative attività di certificazione. L'adozione in ambito ISO delle prescrizioni di sicurezza ed affidabilità utilizzate in ambiente prima aerospaziale e militare e poi nucleare e petrolchimico dai grandi Committenti, ha trascinato migliaia di aziende, ad un'applicazione dell'ISO prevalentemente formale, lontana da un'integrazione nell'azione di business e lontana dallo sfruttare appieno le opportunità che la norma avrebbe consentito, specialmente nella versione Vision 2000 della ISO 9001.

Quindi, dopo questa premessa sull'importanza di tenere conto seppur in modo critico della storia di quello che è stata la qualità nei tempi che ci hanno preceduto, si cercherà di ricavare elementi utili per configurare un possibile rilancio per la qualità, attingendo dal passato lontano per la riscoperta dei valori fondamentali del concetto e da quello recente, gli ultimi 50 anni, per modelli, approcci e strumenti o tecniche.

Per riscoprire il significato di fondo, intrinseco, per rilanciarne il valore a prescindere dagli indubbi risultati ottenuti nella qualità che lo sviluppo della scienza e della tecnologia oggi mette a disposizione dell'uomo per molti prodotti e servizi, merita riandare ai tempi antichi attingendo, seppur con attenzione, nella storia della filosofia³.

2.1.3 Le definizioni di Qualità nella storia

Qualità come termine deriva dal latino *qualitas-atis*, a sua volta derivato da *qualis*, quale, ricalcato da Cicerone dal greco *ποιότης*, qualità, da *ποιος*, quale. In filosofia s'intende la descrizione di una o più proprietà, contingenti (possibili ma non necessarie) o permanenti, riferite al modo d'essere di un'entità.

Per Aristotele la qualità è una delle categorie con le quali si può determinare come è la cosa rispondendo alla domanda «quale?», e può indicare:

- disposizioni e ambiti (caratteristiche permanenti, di base, comportamenti);
- capacità e incapacità;
- caratteristiche sensibili;
- figura e forma geometrica.

Nella filosofia cartesiana il termine qualità viene usato sia in senso generico, come l'attributo o la caratteristica di un oggetto, sia in modo specifico come riferimento alla qualità nell'accezione aristotelica di ciò che colpisce i nostri sensi. Cartesio ritiene che qualsiasi qualità sensibile sia puramente soggettiva per cui il colore, il calore ecc. non sono caratteristiche oggettive, inerenti agli oggetti, ma esse, anche se sono originate dalle proprietà oggettive dell'oggetto stesso, fanno capo sempre al soggetto che le prova sensibilmente. Le uniche proprietà inerenti all'oggetto sono, secondo Cartesio, la forma e la figura poiché possono essere espresse in una misura che prescinde dalla nostra percezione sensibile soggettiva.

³ N. Abbagnano, Dizionario di filosofia, UTET, Torino 1971 (seconda edizione); Centro Studi Filosofici di Gallarate, Dizionario delle idee, Sansoni, Firenze 1976; Enciclopedia Garzanti di Filosofia, Garzanti, Milano 1981

La moderna scienza galileiana della natura riprende e accetta questa distinzione che successivamente verrà teorizzata da John Locke nella differenziazione di "qualità primarie", oggettive come quelle caratteristiche che appartengono di per sé ai corpi (l'estensione, la figura, il moto ecc.) e "qualità secondarie", soggettive (colori, suoni, odori, sapori ecc.) che non sono inventate ma che non hanno corrispondenza nella realtà.

Per Kant le categorie di qualità si devono dedurre dalla distinzione logica dei giudizi (quindi soggettivi) che vengono definiti come affermativi o negativi in base alla qualità (gli aspetti oggettivi): oltre questi, secondo Kant, vi è il giudizio infinito e quello limitativo che è quello espresso dal giudizio «A è non-B»: quindi le categorie di qualità sarebbero quelle di realtà, negazione e limitazione. Le prime due (realtà e negazione) però in natura non si presentano mai isolate ma collegate l'una all'altra così da rappresentare sempre una realtà limitata (esprimente la terza categoria) quindi un "grado" della realtà che come tale rappresenterà una grandezza oggettiva, come una quantità, oggettiva e misurabile (la misura valuta quanto il valore reale, sostanziale, assoluto soddisfa l'esigenza soggettiva).

Hegel nella Scienza della Logica definisce la categoria della qualità come la più "povera" delle categorie, cioè di una insufficienza costitutiva tale che supera anche quella connaturata alla categoria della quantità. Infatti la qualità se da un lato è adatta a determinare gli aspetti delle cose che si distinguono proprio in base ad essa, dall'altro questa sua caratteristica è talmente transeunte e mutevole, come dimostrano le continue diverse qualità che assumono le cose (come ad esempio nei fenomeni di mutazione chimica), che essa risulta essere così determinata dalla finitezza, da perdersi nell'infinito dei cambiamenti di qualità. Per questo la categoria della qualità è del tutto incapace nella sua limitatezza di darci la giusta visione della realtà caratterizzata dall'infinito mutamento dialettico (l'interazione fra pareri, opinioni diverse). E' il fenomeno che Robert Pirsig nel suo testo noto a tutti coloro che hanno amato la motocicletta e la qualità - "Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta"⁴ - rappresenta con la frase *"la qualità si può vedere solo con la coda dell'occhio"*, per significare che una completa soddisfazione delle proprie aspettative poste in un prodotto o in un servizio non è mai totalmente raggiungibile specialmente oggi con l'incredibile sviluppo delle tecnologie e delle comunicazioni interpersonali.

Le definizioni e le interpretazioni che oggi vanno per la maggiore non tradiscono queste antiche origini: Qualità è, nel linguaggio comune, un termine che tutti usano per indicare, in sintesi e senza necessità di specifiche valutazioni numeriche, un livello elevato, sostanzialmente massimale o di eccellenza, di soddisfazione per uno o più aspetti che in qualche modo riguardano le nostre esigenze del vivere e dell'operare.

Fraasi come: "... un servizio di qualità ...", "... un prodotto di qualità ..." o anche "qualità del nostro rapporto", "qualità della vita" utilizzano appunto il termine come sinonimo di eccellenza, massimo risultato, completa rispondenza a delle aspettative di livello elevato, spesso tuttavia non direttamente associabile ad un valore assoluto ma ad una misura o valutazione di quanto quell'entità risponde a contingenti esigenze.

Un prodotto o un'attività è dotato innanzitutto di un insieme di caratteristiche o attributi distintivi che l'orientano tendenzialmente all'unicità, che lo rendono in linea di massima singolare rispetto a qualcosa che viene a porsi come sfondo indistinto, e questo senza riferimento a gerarchie di valore. Un valore soggettivo, attribuito, che considera, valuta queste caratteristiche in rapporto alle proprie specifiche esigenze (la positività e negatività di Kant) e rende un prodotto o un'attività, confrontata in un ambito omogeneo, migliore (o peggiore) di un'altra. L'attuale definizione ISO integra questi due aspetti così da portarli a rappresentare sempre un valore limitato, un "grado" di realtà: *"grado con cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti"*.

Questo breve excursus per sollecitare la consapevolezza circa il contributo della riflessione al fine di riscoprirne e rilanciarne il valore per noi stessi, per le nostre imprese, per le nostre istituzioni e per il nostro

⁴ Pirsig R. M. "Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta". Traduzione di Delfina Vezzoli, gli Adelphi 1990

Paese che vive una pesante crisi forse proprio per aver abbandonato la strada che ne era la forza, l'unica risorsa, quella della cultura.

2.1.4 Modelli e approcci alla Qualità

Per avere un prodotto o un'attività di qualità – per lo meno per quel tanto di qualitativo che si ritiene progettabile - occorre quanto necessario per il suo “controllo”, ovvero un “sistema”, se si vuole una “organizzazione” o una rete di processi e risorse per pianificare, progettare obiettivi, metodi e risorse, effettuare azioni operative e monitorarne l'esecuzione con le eventuali azioni di regolazione e miglioramento (il PDCA).

Per questo nella storia della qualità si possono ricavare molti insegnamenti circa i metodi e gli strumenti più adatti alle varie situazioni. Tecniche di controllo della qualità, commisurate con lo sviluppo delle conoscenze e della cultura del periodo, sono state adottate in tutte le attività e da tutti gli operatori di ogni cultura, specialmente per opere complesse (per esempio Bernini o Michelangelo) e nei casi in cui la principale responsabilità, commitment, era di una istituzione pubblica (in particolare militare).

Da tenere in considerazione per ricavarne elementi di attenzione per il futuro della Qualità, è la grande rilevanza assegnata in ogni caso alle misure, il fatto che tutte le attività sia di pianificazione che di esecuzione fossero condotte senza alcuna pesantezza burocratica, fidando soprattutto sulla professionalità e impegno delle maestranze, dai capi ai vari operatori.

Il periodo da prendere in osservazione da cui ricavare gli insegnamenti più importanti e concreti a livello di sistema e di controllo dello stesso sia come metodi che come strumenti, coincide con il secolo scorso ed in particolare i 50 anni che precedono i nostri giorni.

Ogni approccio, con le proprie peculiarità sintetizzate nella tavola sinottica riportata alla fine di questo saggio, ha fornito un contributo allo sviluppo dei moderni modelli di gestione delle organizzazioni, lasciando traccia in quelli successivi che ne hanno valorizzato i punti di forza e che sono partiti dai punti di debolezza degli approcci precedenti per impostare il loro sviluppo.

Se assumiamo che i moderni concetti di qualità sono il frutto della sedimentazione di fasi di evoluzione, è possibile quindi rileggere gli approcci descritti nella tavola nell'ottica d'identificare gli insegnamenti tuttora validi per le organizzazioni che devono affrontare mercati in continua evoluzione, sempre maggiori sfide tecnologiche e contesti di riferimento che richiedono capacità di cambiamento elevate.

L'approccio più antico e ancora oggi più diffuso nel fare qualità è il **modello cosiddetto artigianale** (è il caso delle piccole imprese industriali dei giorni nostri oppure di molte attività svolte da piccoli gruppi operanti nel cosiddetto terzo settore, del piccolo commercio, delle attività artistiche e degli studi professionali e in molti operatori o unità della PA, dell'operare dei docenti della scuola e dell'Università o di un medico).

Le attività sono svolte in modo informale in base alle capacità e professionalità degli operatori seguendo regole e prassi tacite, non scritte, trasferibili solo con un periodo di affiancamento dell'allievo al “maestro” *artigiano*⁵, diffuse per tradizione nei vari settori. Positivi sono l'ambiente motivato, la polifunzionalità degli operatori, l'azione diretta di coordinamento e spesso di esecuzione dei lavori da parte del più esperto, maestro o artista (oggi l'“imprenditore”, il professore universitario o il primario in una clinica, il capo ufficio di una unità amministrativa, il professionista o il responsabile di un gruppo con i suoi stretti collaboratori, ...) che è “vicino” agli operatori e ne coordina e guida, per quanto necessario, il lavoro.

⁵ Si è messo in corsivo il termine per caratterizzarne il modello comportamentale così da poterlo distinguere dalla figura iconoclasta spesso di carattere commerciale che oggi viene associata alla parola artigiano.

Punto cardinale di questo approccio è la fidelizzazione del cliente con il quale *l'artigiano* intrattiene direttamente i rapporti, dalla definizione delle caratteristiche che dovrà avere il prodotto alle eventuali fasi intermedie di aggiustamento e/o modifica, sino alla consegna. Il controllo della qualità è *in process*, effettuato dagli stessi operatori e sul prodotto finito, verificandone spesso in contraddittorio con il cliente le prestazioni funzionali, in modo informale e senza particolare strumentazione o specifiche di riferimento. In questa situazione l'azione di sistema è svolta dall'*artigiano* e/o dal gruppo e dalle conoscenze implicite condivise.

Ulteriori elementi di attenzione da considerare ed imitare anche oggi sono il forte spirito di squadra e la grande motivazione insiti nell'approccio *artigianale*, che se integrati da un minimo livello di strutturazione e codifica, fanno di questo approccio in molti casi la soluzione giusta per essere vincenti. Si potrebbero infatti impostare le attività, specialmente quelle operative, sulla base di piccoli gruppi che lavorano come una bottega artigiana, costituita da personale qualificato, di grande professionalità che conosce e usa le tecnologie più avanzate comprese quelle dell'ICT, con grande sviluppo dell'*empowerment*. La gestione è quindi per processi e il controllo è realizzato sulla base di metodi e strumenti innovativi e qualificati, supportati da una leadership illuminata e professionale.

La validità dell'approccio artigianale può prescindere dalla piccola dimensione: nel caso di medie e grandi imprese, queste possono essere strutturate a "piramide rovesciata" con piccoli gruppi o unità che gestiscono i processi operativi e un management intermedio "leggero" che sta "sotto" e ne supporta e coordina le attività, con il vertice di direzione che ne determina strategie, obiettivi e politiche, in stretta connessione con tutte le Parti Interessate - in particolare i "suoi" e i partner - e le conduce a livello industriale, politico-sociale sui mercati. Gli stessi concetti si possono applicare ad una serie di imprese collegate in una rete per affrontare un determinato mercato, dove i gruppi sono le imprese, a ciascuna delle quali viene assegnata una parte delle attività (non solo produttive ma anche commerciali e di promozione) e la funzione di coordinamento e di direzione di vertice viene svolta da un Comitato o Gruppo rappresentativo della rete.

Il settore agroalimentare, in particolare quello legato alle produzioni a marchio, presenta in forma attualizzata di successo, molte caratteristiche dell'approccio artigianale così come gli altri settori appartenenti alle cosiddette 4A (Alimentare, Arredamento, Automazione, Abbigliamento) che hanno saputo conservare e portare ad una dimensione industriale gli elementi positivi della loro origine artigianale o comunque di piccole realtà costituite da persone di grande creatività e capacità di innovazione, per fornire prodotti apprezzati in tutto il mondo (in questi settori siamo primi, secondi o terzi su molti prodotti).

La rivoluzione industriale ha contribuito a spostare l'attenzione sulla qualità da valore generale ad attributo e caratteristica specifici di un prodotto industriale, specialmente pensato e realizzato per il grande consumo. Infatti, dalla rivoluzione industriale e dal conseguente sistema di produzione di massa affermatosi nel periodo che va dagli anni '20 ai primi anni '60, deriva l'approccio alla gestione della qualità che va sotto la denominazione di **Controllo Qualità di prodotto (CQ)**.

L'aspetto che caratterizza in modo precipuo questo approccio consiste nel fatto che il controllo della qualità viene esercitato prevalentemente se non in modo esclusivo con misure effettuate direttamente sul prodotto e sulle parti o sui materiali che lo costituiscono e consiste nel fatto che, in questa fase di sviluppo della legge domanda-offerta, le caratteristiche finali del prodotto sono determinate dal produttore in modo prevalentemente auto referenziato a causa della sostanziale impossibilità di scelta del cliente.

Il contesto, sia relativamente al periodo nel quale il modello ha visto gli albori (gli anni inizio secolo del grande sviluppo della produzione industriale di massa) così come i giorni nostri dove la domanda è prevalente sull'offerta, è caratterizzato da una grande pressione in termini di domanda, limitate esigenze, mercati statici e confinati. In sintesi una situazione *product out*, con il cliente che necessita di un determinato bene o servizio e l'azienda che determina a suo piacimento caratteristiche e attributi che un prodotto od un servizio devono avere e progetta e realizza quanto necessario a realizzarlo. Il termine Qualità si è così gradualmente concretizzato, "ingegnerizzato", svilito, perché asservito ad esigenze prevalenti di produzione per un "cliente" più interessato alla quantità che alla qualità.

L'organizzazione del lavoro prevede che il materiale non conforme sia separato da quello conforme alle specifiche in punti definiti lungo l'intero processo, che va dall'ingresso in magazzino delle materie prime e dei semilavorati al rilascio del prodotto finito. Chi effettua i controlli non è la stessa persona che esegue l'attività produttiva; in definitiva l'operatore "vede, ha coscienza" solo della propria operazione perdendo il controllo complessivo della qualità.

L'attività di controllo è detta spesso ispezione e può consistere in osservazioni, misure, prove o altro ed è soprattutto sul prodotto o sulle sue parti. Il controllo qualità ha infatti lo scopo principale di garantire l'avanzamento della produzione: il controllo su tutti gli altri processi, progettazione in particolare, avviene solo dopo che il prodotto è stato realizzato.

I principi alla base di questo approccio continuano ancora oggi ad avere una loro diffusione in quelle situazioni non particolarmente competitive, che consentono a chi produce o fornisce un servizio un comportamento *product out*, determinando più o meno a proprio piacimento le caratteristiche e gli attributi che un prodotto od un servizio devono avere (come si può trovare oggi, ad esempio, in varie PA).

Di tale approccio al Controllo Qualità di prodotto/servizio rimangono validi: 1) l'importanza della "specifica" del prodotto/servizio, associato al criterio dei limiti di accettazione; 2) la necessità di una "misura" o valutazione effettuata direttamente sul prodotto e/o su sue parti e componenti e, conseguentemente, della disponibilità di adeguate apparecchiature e strumenti di misura e, infine, 3) i metodi statistici che successivamente hanno trovato larga applicazione in vari ambiti e settori.

Ma soprattutto è con il CQ di prodotto che, quando utilizzato in ambito industriale, si sono sviluppate le prime applicazioni dei principi del PDCA per il controllo di un processo. È lo stesso Deming, al quale viene attribuita la titolarità di questo metodo, a ricordare nei suoi testi e in alcuni seminari tenuti in Giappone negli anni '50, che le prime applicazioni del PDCA si sono avute nell'industria americana ed in particolare in quella per la produzione di armamenti o sistemi aeronavali e/o, nel caso specifico nell'azienda nella quale lavorava il dott. W.A. Shewhart, la Bell Telephone Corporation.

Si riportano, con modalità esemplificative e quindi sommarie, due situazioni tipiche estreme presenti in quei settori dove le esigenze di rispettare le specifiche nella produzione di un manufatto non potevano, per motivi di realizzabilità pratica o per complessità tecnologica dei processi di fabbricazione, garantire la conformità con misure effettuate sui prodotti finiti.

Il primo caso è quello della produzione di migliaia di pezzi all'ora ad una macchina utensile dove non è materialmente possibile misurare, per esempio alcune dimensioni rilevanti per la qualità su ogni pezzo al termine della lavorazione. L'unica possibilità è quella di studiare preliminarmente il processo individuando i fattori che ne caratterizzano la variabilità, così da monitorarli e tenerli sotto controllo mantenendoli entro determinati limiti tali da realizzare prodotti conformi alle specifiche.

Un processo manifatturiero presenta sempre delle variabilità, alcune delle quali sono controllabili in modo deterministico, le cosiddette variabili speciali ovvero i parametri di macchina, i metodi e le caratteristiche del personale e quelle del materiale di origine oggetto della lavorazione, le 4 M. Altre invece possono essere controllate solo per via statistica essendo di carattere prevalentemente stocastico, casuale (variazioni casuali della tensione di alimentazione elettrica di una macchina, della temperatura, piccole imperfezioni non rilevabili dei materiali, variazioni comportamentali del lavoratore entro i limiti verificabili,...). Il dott. Shewhart⁶, considerato il padre della statistica industriale, pensò di effettuare un'applicazione per il controllo della qualità del processo di produzione di grandi quantità di un manufatto attraverso lo strumento della carta di controllo. Il dott. Shewhart determinò che era possibile studiare per via statistica la variabilità del processo per determinarne la curva di distribuzione della variabilità e i

⁶ Il lavoro principale su questo tema è riportato nel libro "Economic Control of Quality of Manufactured Product" (1931). Le carte di Shewhart furono adottate dall'American Society for Testing and Materials (ASTM) nel 1933 e usate per il miglioramento della produzione degli armamenti militari del DOD USA nella seconda guerra mondiale attraverso gli Standards Z1.1-1941, Z1.2-1941 and Z1.3-1942. S'ipotizza che esse, usate sia nella produzione che nella manutenzione, contribuirono in modo rilevante alla vittoria finale per la maggiore affidabilità degli armamenti USA rispetto a quelli degli avversari.

parametri che la caratterizzano (in una distribuzione normale di Gauss la media e la varianza) e quindi, controllando il processo attraverso tali parametri, mantenerli entro limiti tali da garantire la conformità del risultato. Il controllo del processo viene effettuato con misure periodiche realizzate *in process* su campioni mediante l'uso di carte di controllo.

L'attività preliminare di messa a punto e studio del processo è il Plan del PDCA; la rilevazione di campioni per monitorare il processo con l'uso della statistica (il cosiddetto Statistical Process Control) è la fase di Check e nella fase Act si individuano gli elementi per correggere, eliminare gli elementi di disturbo e riportare il processo entro i limiti.

Un altro caso al quale si può fare risalire l'approccio del PDCA è quello dei cosiddetti processi speciali, quali una saldatura o un processo di trattamento termico di un manufatto metallico, largamente presenti nella produzione manifatturiera in particolare in quella di produzione bellica. In questi casi le misure tali da determinare la rispondenza di alcune caratteristiche alle specifiche (struttura metallografica, composizione chimica per esempio) possono essere solo distruttive. Quindi il processo viene studiato, provato preliminarmente variando tutti i parametri di processo sino a trovare il metodo, la "ricetta" o i valori delle variabili di processo (temperature, tempi, parametri dimensionali e fisici, ecc.) che se mantenuti entro certi valori dall'operatore, consentono di ottenere un risultato conforme alle specifiche.

Il Plan è il metodo di saldatura con i relativi parametri di controllo di processo da mettere nelle "mani" del saldatore eventualmente qualificandone preventivamente le capacità (è riportato in quella che sin da allora è nota come WPS, ovvero Welding Process Specification). Il Check è il tenere sotto controllo tali parametri e agire per riportare le variabili di processo entro i limiti di controllo quando per qualche motivo ne escono ed eventualmente, se il fenomeno presenta instabilità varie (le variabili di processo oscillano ripetutamente oltre i limiti), ricercarne le cause (Act).

Il CQ di prodotto ha rappresentato per quest'ultimo aspetto, unitamente agli altri già citati, una vera e propria pietra miliare nello sviluppo della gestione del fattore Qualità. D'altra parte oggi stesso, ma già dall'ultima decade del secolo scorso, molte aziende di prestigio, per esempio nel settore automotive, hanno messo sul mercato ottimi prodotti utilizzando sostanzialmente per il controllo qualità nella produzione, le tecniche di CQ di prodotto, incrementando al massimo i punti di controllo, ovviamente con problemi di costo e scarsa flessibilità.

Per sopperire ai limiti di un approccio così specificatamente limitato alla produzione, inadatto a dare risultati rispondenti agli obiettivi nei casi di prodotti complessi con particolari esigenze di sicurezza e affidabilità, dove gli aspetti progettuali e documentali e quelli gestionali e organizzativi sono rilevanti, si è sviluppato a partire dagli anni '60 nell'ambito della produzione prototipica dei settori militare, aerospaziale, nucleare e petrolchimico, il primo vero approccio di Sistema detto **Quality Assurance (QA)**, tradotto in Italiano con i termini di Assicurazione o Garanzia della Qualità, poi diffusosi in tutto il mondo in tutti i settori quindi anche nei prodotti di largo consumo e nei servizi in particolare.

L'introduzione dei metodi della Quality Assurance ha costituito una tappa molto importante dal punto di vista industriale in quanto oggi praticamente tutte le aziende, in ogni parte del mondo, devono confrontarsi con il problema della qualifica o della certificazione dei loro Sistemi produttivi a fronte di determinate prescrizioni (per esempio il modello ISO 9001).

Il significato di *assurance* è la capacità di dare confidenza, fiducia ad un acquirente od al management o, in una visione più moderna, alle parti interessate che il prodotto o servizio risponde a quanto richiesto o prescritto attraverso un insieme di attività "pianificate e sistematiche", ovvero stabilendo preventivamente i metodi (procedure) gestionali e tecnici da applicare sulla base di una idoneità nota e dimostrabile (per quanto necessario) obiettivamente. Questa pianificazione e sistematicità (l'applicazione del ciclo Plan-Do-Check-Act di Deming i cui albori abbiamo visto svilupparsi nel CQ di prodotto nelle applicazioni ai processi speciali e nelle tecniche di controllo statistico dell'SPC), non è applicata solo ai processi produttivi. Si allarga, infatti, ai processi organizzativi definendo minuziosamente "chi fa che cosa". Allo stesso modo coinvolge la progettazione, predisponendo un preordinato e provato "sistema" progettuale, utilizzando solo metodi, tecniche, codici di calcolo, affidabili, effettuando prove, verifiche e simulazioni preventive nei

casi di progetti e scelte non sperimentate, trasferiti in procedure e istruzioni, guide, standard che codificano la conoscenza, la migliorano in base all'esperienza e la rendono disponibile ad operatori qualificati. Tutte le attività (processi) sono oggetto di pianificazione e programmazione con individuazione preventiva di responsabilità, interfacce fisiche e funzionali. La gestione della documentazione è preordinata e standardizzata nelle forme e nei contenuti. La sistematicità: nello svolgere le proprie attività ogni operatore deve usare i metodi ed attenersi ai comportamenti prefissati, perché, fino a prova contraria, questi sono la regola alla quale ci si deve assolutamente riferire perché garantita, assicurata dal "know-how", dai relativi programmi di addestramento e di sviluppo e da un adeguato grado di consapevolezza per tutte le posizioni critiche, due altri aspetti di forte innovazione della QA rispetto al CQ di prodotto.

Nel caso di attività o prodotti complessi o quando un'attività non è direttamente valutabile con misure effettuate sul prodotto, come per esempio nell'erogazione di un servizio, solo un approccio al servizio come se fosse un "processo speciale" può garantire la conformità alle esigenze: i metodi, la pianificazione e sistematicità, l'organizzazione ovvero la conformità del sistema di gestione del servizio può garantire la soddisfazione del cliente.

I primi metodi che determinavano come sviluppare un sistema di QA erano contenuti in standards e normative dei settori citati (emesse dagli enti committenti statunitensi, inglesi o norvegesi supportati da norme emesse dalla NASA, dal Department Of Defense USA come Military Std, dall'ANSI, dal BSI, dal DNV norvegese) ed erano principalmente utilizzate nei settori prototipici fortemente regolamentati per motivi di sicurezza e affidabilità, ma gradualmente trainate principalmente dalle imprese che operavano in tali settori; furono utilizzati anche, per similitudine, in altri settori di produzione in particolare in quelli dei beni di consumo.

L'ISO, rispondendo a questa crescita di interesse delle imprese unitamente a fenomeni di crescenti esigenze di competitività dei mercati, di complessità organizzativa, progettuale e tecnologica, di diffusione delle informazioni, di internazionalizzazione delle aziende e di abbattimento delle frontiere doganali in atto nel mondo industrializzato negli anni '70-'80, ne adottò i principi e i metodi, trasferendoli in una serie di normative emesse come **serie ISO 9000**.

Il set normativo è stato emesso in prima edizione all'inizio degli anni '80 ed era costituito da una norma base di guida e definizioni, l'ISO 9000, una di Assicurazione-Garanzia della Qualità, la 9001, mutuata dalla QA di origine nucleare-militare, e una, la 9004 più generale, di gestione della qualità in linea con i principi di Total Quality Management che parallelamente stavano prendendo corpo in molte realtà più evolute.

Il pacchetto è stato adottato a livello europeo con la denominazione EN ISO 9000, poi tradotto nei vari paesi nella lingua di riferimento e quindi, per esempio, in Inghilterra con la denominazione BS EN ISO 9000, in Germania come DIN EN ISO 9000, in Italia come UNI EN ISO 9000.

Alla fine del secolo viene emesso il pacchetto nella struttura attuale, destinato a guidare lo sviluppo di sistemi di gestione per la qualità negli anni 2000, denominato appunto ISO Vision 2000, poi, denominato nell'ambito della filosofia di armonizzazione della CE di regole e comportamenti, EN 9000. Ogni stato aderente ha poi avuto il compito di importare nel proprio sistema normativo il pacchetto ISO traducendolo nella propria lingua. L'adozione nei paesi della comunità del pacchetto ISO sviluppato per essere adottato in tutti i paesi aderenti a questa Organizzazione (praticamente tutti i Paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo) nell'ambito dell'armonizzazione CE di regole e comportamenti, ha così determinato che nel mondo, esiste un solo pacchetto normativo di riferimento⁷ per la gestione della qualità in qualsiasi tipo di Organizzazione o di attività, servizi compresi.

Il set normativo adotta, in particolare, per il governo (management) di un sistema organizzativo (un insieme di elementi interagenti fra di loro costituito per raggiungere un determinato scopo) i principi e gli strumenti di controllo di processo del PDCA di Deming. Il controllo è applicato sia all'intera "rete" dei processi

⁷ Il pacchetto ISO a livello sia europeo non intende ne essere obbligatorio ne essere lo standard migliore ma ha il solo scopo di armonizzare tutti gli approcci esistenti a livello mondiale per la gestione del fattore Qualità.

aziendali che a ciascun processo, sia di carattere decisionale (per esempio il macroprocesso di formulazione, attuazione e comunicazione degli elementi di pianificazione strategica), che di supporto (per esempio la gestione delle risorse tecnologiche o quelle umane) che, ovviamente, ai processi operativi (di progettazione e sviluppo, per esempio) che si sviluppano nell'ambito del contesto nel quale si trova ad agire una determinata Organizzazione. L'applicazione dei metodi del PDCA consente di tenere sotto controllo tutte le interazioni fra i vari processi interni all'Organizzazione e quelli che la mettono in stretta relazione con gli stakeholders esterni per riportarne nei vari processi interni le rispettive esigenze.

In particolare ha avuto un notevole sviluppo soprattutto nell'industria l'adozione ISO 9001 "Sistema di Gestione Qualità-Requisiti", utilizzata sia per motivazioni interne di politica aziendale con lo scopo di garantire e accrescere in modo continuo la soddisfazione dei propri clienti tramite l'applicazione efficace di un sistema di gestione, oppure per richiesta del mercato o di uno specifico cliente committente quando viene richiesto all'Organizzazione di dimostrare la sua capacità di fornire con regolarità prodotti che ottemperino ai requisiti stabiliti. La dimostrazione di conformità può essere data direttamente al cliente committente (valutazione di parte seconda) o ad una parte terza indipendente (certificazione).

Parallelamente alla fine del secolo, con una struttura simile alla 9001 e un'analoga impostazione di gestione per processi basata sempre sulla filosofia di controllo del PDCA, viene emessa per quanto attiene la gestione del sistema ambientale l'ISO 14001 e dal BSI l'OSHAS 18001 per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

La QA codificata nelle ISO 9000 si è radicata nel sistema produttivo e tutt'oggi vi trova larga applicazione. L'industria in Italia si è dimostrata in un primo tempo restia, ma poi è stata "convinta" da interventi normativi e dal mercato (richieste di molti grandi committenti, per motivi di immagine e, non ultima, la ricerca del miglioramento della qualità dei propri prodotti aumentando la soddisfazione dei propri clienti), e si è impegnata seriamente e fattivamente nell'applicazione di una metodologia che si è dimostrata estremamente convincente e conveniente per garantire pianificazione e sistematicità, ma soprattutto prevenzione non solo sul piano della qualità come conformità ma anche dell'expediting e più in generale del business (perché sbagliare e correggere quando, spesso, basta pensare, progettare, prima e inoltre in base ai risultati correggere e migliorare efficacia e efficienza).

Il tutto ha posto i fondamenti per lo sviluppo sia di un'industria di grande valore che della professionalità di centinaia di manager e tecnici che poi hanno costituito il nerbo di una cultura per lo sviluppo dell'assicurazione o garanzia della qualità prima e degli approcci di TQM e dell'eccellenza e dell'innovazione poi.

In parallelo alla grande diffusione della QA e della Certificazione si ha lo sviluppo della cosiddetta Qualità Totale o meglio del **Total Quality Management** poi sfociata nei metodi della cosiddetta eccellenza e dell'innovazione dei modelli dell'EFQM dei giorni nostri.

In Giappone i metodi presero corpo in un modello denominato **Company Wide Quality Control** ovvero applicare i principi del controllo di processo di Deming a tutti i processi di un'azienda.

Per spiegarne lo sviluppo, occorre fare un passo indietro rispetto agli anni 2000 e andare agli anni successivi alla seconda guerra mondiale, in particolare all'evoluzione che hanno avuto le attività industriali per prodotti e attività di largo consumo in Giappone e in occidente.

Alla fine della seconda guerra mondiale, lo scenario economico generale era diviso in blocchi: da una parte gli stati sconfitti, in particolare il Giappone, con le sue industrie in gran parte distrutte e non produttive, appena uscito da una guerra devastante, dall'altra, i vincitori, con grandi attese per il futuro e la necessità di rivolgere verso altri obiettivi il grande potenziale industriale impiegato nel conflitto.

Gli Stati Uniti, per scelta sia economica che politica, decidono di puntare sul Giappone e di aiutarne la ricostruzione. Iniziano a susseguirsi accordi e scambi, compreso l'invio di tecnici ed esperti. Fra questi, i dottori Juran e Deming, inviati per insegnare le tecniche industriali del CQ. Gli americani avevano infatti una grossa esperienza nel controllo qualità ed in particolare nella statistica industriale. Come si può approfondire in bibliografia precedentemente questi stessi tecnici, unitamente ad altri, quali per esempio

L'Ing. Feigenbaum, avevano constatato, in maniera profetica, i limiti di un approccio al fattore qualità unicamente orientato alla produzione.

Quando Juran e Deming arrivarono in Giappone, trovarono il terreno vergine e fertile di una nazione che, per sviluppare la propria competitività ed accrescere il proprio livello di benessere, avrebbe dovuto individuare, sia a livello di prodotti che di modalità di produzione, dei fattori di innovazione e di diversificazione. Non potendo contare infatti su proprie risorse naturali e sulla potenza economica, né sulla tecnologia, con un mercato interno povero ed un mercato estero estremamente agguerrito, l'industria giapponese decise di puntare, sull'efficienza e sulla qualità. Il Giappone, infatti, nonostante la grave situazione politica ed economica, poteva contare su di una solida tradizione industriale e su di un notevole background culturale. Queste particolari caratteristiche, unitamente alle forti esigenze di competitività ed ai bisogni impellenti di ricostruzione, hanno consentito al Giappone di sviluppare più rapidamente quei nuovi modi di concepire l'attività industriale che oggi sono un "must" per ogni settore e per ogni attività.

Ishikawa, un giovane ingegnere che era presente ai primi seminari di Juran, che ha vissuto l'esperienza dello sviluppo del modello giapponese ed ha accompagnato l'industria del suo paese sulla strada del successo, attraverso la strategia della qualità totale, elenca fra i più importanti fattori abilitanti il livello d'istruzione di base degli operatori aziendali e il ruolo del governo che ha adottato la strategia della qualità.

Il primo problema per entrare in mercati competitivi è quello del prezzo che se inferiore attira il cliente e poi quello della qualità che mantiene il cliente e attira altri clienti. Per ridurre i prezzi e dare più qualità occorre ridurre i costi in tutte le attività processi dell'azienda applicando i principi del controllo di processo del PDCA che riduce al minimo gli sprechi e attiva processi di miglioramento continuo. L'approccio, al quale vanno strettamente associati i metodi della cosiddetta produzione snella, fu definito da Kaoru Ishikawa, alle sue origini negli anni '60, come un sistema per *"fornire buoni prodotti a basso costo dividendo i benefici tra consumatori, addetti e azionisti per aumentare la qualità della vita degli uomini"*. Il JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) assegnandogli all'inizio degli anni '80 la sigla CWQC (Company Wide Quality Control il controllo di processo applicato a tutta l'azienda o qualità totale) lo definì come *"un sistema per produrre economicamente beni o servizi che soddisfino le richieste del cliente"*.

Questi concetti applicati in Toyota⁸ unitamente allo sviluppo dei principi e delle tecniche della lean production (produzione snella, si veda in merito il saggio riportato nel presente capitolo) hanno portato l'azienda, e molte altre che ne hanno seguito le orme, ai vertici mondiali per la qualità dei loro prodotti e hanno rivoluzionato il modo di gestire la produzione delle aziende industriali di tutto il mondo occidentale quando queste messe in crisi dai prodotti giapponesi in ogni settore si sono dovute convincere che i giapponesi andavano presi in considerazione sul serio ma soprattutto che la qualità è una questione di metodi e strumenti.

Il presupposto fondamentale, necessario per comprendere le basi concettuali del modello CWQC, riguarda soprattutto il cambiamento degli obiettivi. Da un prodotto sufficientemente buono (massimo livello accettabile di difetti, numero limitato e standardizzato di tipi di prodotti) ad un prodotto e ad una produzione in continuo miglioramento, per la diminuzione dei difetti, delle scorte, dei costi, l'aumento della produttività e dei tipi di prodotto, e la maggiore offerta al mercato, sia in termini di caratteristiche che di varietà di scelta, di velocità di risposta e di rispetto dei tempi di consegna. Un mercato dinamico e competitivo richiede un'azione continua di miglioramento, strettamente legata al coinvolgimento personale degli addetti, tramite la gratificazione ed il rispetto dell'elemento umano. Se in azienda non c'è motivazione, lo spirito di una squadra unita ed affiatata, persone gratificate, non ci può essere azione di miglioramento continuo. Un Sistema di produzione, efficiente ed efficace, dinamico, è l'unica risposta possibile per affrontare un mercato competitivo.

Negli anni '60 la qualità dei prodotti giapponesi era considerata scadente o per lo meno non superiore a quella di altri prodotti e dato che un'azienda sopravvive solo se ha clienti, fu gioco forza cercare di attirare

⁸ Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *"The Machine that Changed the World"*, Harper Perennial, 1990

nuovi clienti soprattutto tramite la convenienza del prezzo. Il secondo passo fu quello di far prendere al cliente confidenza del marchio e poi guadagnarsi la sua fiducia ed accrescerla fino a che egli non abbandonasse quel marchio per il prezzo, per la qualità, per il servizio. La soddisfazione in senso lato del cliente è quindi l'obiettivo primario di tutti gli organi aziendali che, unitariamente ed in modo integrato, concorrono al successo del prodotto sul mercato. In conclusione, il Company Wide Quality Control può essere riassunto con alcune frasi significative identificate da Ishikawa⁹ nel 1968:

- il cliente è re, la qualità è la soddisfazione del cliente;
- il CQ applicato all'azienda intera;
- il miglioramento continuo a tutti i livelli e in tutti i campi;
- educazione ed addestramento di tutto il personale al CQ;
- la direzione sponsorizza direttamente la politica aziendale della qualità e partecipa personalmente alla sua attuazione.

All'inizio degli anni '90, il nostro paese subì una vera e propria invasione dei concetti e delle "filosofie" del modello CWQC giapponese. L'approccio e i metodi erano e sono veramente straordinari per contenuto di innovazione per la gestione di un'organizzazione e per la capacità effettiva di portare al successo un'impresa.

Diversamente dalla QA, dove nonostante tutto sono state moltissime le imprese che ne hanno applicato e continuano ad applicarne seriamente i principi e le tecniche, la diffusione degli approcci giapponesi è stata, in grande maggioranza, contenuta in termini sia di reale estensione a tutta l'azienda che di numero di aziende effettivamente coinvolte, ma soprattutto sporadica ovvero dopo qualche anno di grande entusiasmo abbandonata.

Quello che invece ha avuto e continua ad avere uno sviluppo importante seppur contenuto sono quelli che nel nostro viaggio della storia della qualità rappresentano gli sviluppi più recenti ovvero quello del TQM.

Il Total Quality Management (TQM), ovvero gestione totale (o globale) per la qualità, ha rappresentato e rappresenta, in estrema sintesi, l'evoluzione occidentale dei concetti del CWQC giapponese, applicato ad aziende inizialmente di grandi dimensioni e ad impronta industriale e manifatturiera, poi anche a medie e piccole imprese e ad organizzazioni pubbliche o private operanti nel settore dei servizi.

Il termine TQM è stato utilizzato per evidenziare due importanti distinzioni "di approccio" con il "giapponese" CWQC. Tali distinzioni sono:

- l'introduzione del concetto di stakeholders o Parti Interessate che estende l'area di coinvolgimento oltre i confini dell'azienda a tutto il contesto esterno oltre a quello interno, fornitori compresi classico del CWQC
- l'approccio "dal basso", olistico, con un forte coinvolgimento "umano" del personale da parte del CWQC in confronto ad un approccio più "ingegneristico", manageriale, teorizzato e sistemico tipico del TQM.

Il TQM fu considerato in molti Paesi dell'Occidente come il modello i cui principi e i metodi applicativi potevano consentire di aumentare il livello di competitività di un'impresa e lo adottarono come elemento base di una nuova strategia industriale a livello paese per innalzare la competitività dell'intera nazione attraverso vere e proprie campagne nazionali. Anche in Italia questi metodi ebbero ampia diffusione negli anni '90 attraverso innumerevoli libri, articoli, convegni, seminari, corsi di formazione e documenti vari. Molte organizzazioni, prevalentemente industriali e di grande dimensione, ne adottarono il modello e gli

⁹ Ishikawa K., *"What is Total Quality Control? The Japanese Way"*, edito dalla Prentice-Hall nell'85 in USA in una traduzione in inglese del testo originale giapponese *"TQC towa Nanika - Nippontechi Hinshitsu Kanri"*. Il testo è stato successivamente tradotto in italiano e ne è inoltre disponibile una sintesi elaborata da R. Mirandola.

strumenti applicativi, anche per i limiti effettivi che la Quality Assurance, se applicata correttamente, presentava per lo sviluppo della competitività di un'impresa.

L'iniziativa che ha contribuito ed ancora oggi ne consente una certa diffusione come modello di gestione di un sistema orientato alla qualità è quella dei **Premi nazionali o internazionali per la Qualità**.

Scopo di un Premio per la Qualità, iniziativa che praticamente tutti i Paesi industrializzati hanno lanciato nell'ultimo decennio del secolo passato nell'ambito di vere e proprie campagne per diffondere la cultura della Qualità, era ed è quello di aumentare la competitività di un'impresa o più in generale di un'organizzazione sui mercati nazionali ed internazionali attraverso l'autovalutazione eseguita a fronte di un modello di riferimento, favorendo così l'emergere di buone pratiche e stimolando il miglioramento continuo.

Lo strumento che è alla base dell'attuazione di un Premio è quindi quello dell'autovalutazione a fronte del modello adottato (di massima i principi di TQM) che consente di conoscere il proprio stato di sviluppo organizzativo e di misurarsi, sia in termini assoluti che relativi (per quale dei vari aspetti di gestione si è più forti o più deboli), e quindi di gestire la propria crescita a livello di sistema.

I Premi nazionali più noti sono: per l'oriente il Premio Deming, per l'Occidente il Malcom Baldrige Quality Award sviluppato negli USA e l'EFQM Excellence Model per l'Europa. In Italia dal 1997 si è avuta l'esperienza del Premio Qualità Italia per le Piccole e Medie Imprese, sviluppato nel nostro paese dall'APQI e quelli più recenti, sempre in Italia, per l'Innovazione e la Sicurezza. Sono migliaia le aziende piccole e grandi, delle quali in questa sede non è possibile riportare l'elenco totale né qualche esempio, che hanno adottato in Italia gli approcci del TQM e dell'autovalutazione partecipando con successo ai Premi Nazionali ed internazionali, in particolare l'EFQM Award e così aumentando la propria competitività sui mercati internazionali.

Nel 1991 la European Foudation for Quality Management, un'organizzazione costituita nel 1988 dai top managers di 14 grandi industrie europee con lo scopo di supportare il management delle imprese europee, accelerando lo sviluppo del fattore qualità, ha lanciato anche in Europa un Premio per la qualità, l'European Quality Award (EQA).

Il Modello adottato raggruppa i vari aspetti della gestione aziendale, considerati ottimali per misurare i progressi di un'impresa verso l'applicazione del TQM, in nove Elementi o Criteri di base, suddivisi in due gruppi: (Enablers) Fattori e (Results) Risultati. Oggi il Modello ha subito un'evoluzione conseguente alle difficoltà di fare riconoscere al top management il valore effettivo del termine qualità come sinonimo non solo attribuibile al prodotto o al sistema di produzione (certificazione in particolare) ma all'intero sistema d'impresa. L'attuale versione del modello EFQM, è oggi denominato "Modello per l'eccellenza" (si veda per maggiori dettagli il saggio riportato nel presente capitolo).

In tutto lo stesso periodo, ovvero sinergicamente con il grande sviluppo dei sistemi di gestione rispondenti all'ISO 9001, alla **ISO 14001** o all'**OHSAS 18001** e le conseguenti attività della Certificazione, del TQM e dei Premi di cui sopra, molte aziende hanno ritenuto opportuno, data la grande affinità fra i relativi sistemi cosiddetti certificabili e tenuto conto anche delle sollecitazioni del mercato, sviluppare dei sistemi integrati per la qualità, l'ambiente e la salute e sicurezza sul lavoro. Con l'emissione dello standard **ISO 50001:2011** sui sistemi di gestione per l'energia che sostituisce il precedente EN 16001:2009 valido esclusivamente in ambito europeo, l'integrazione può essere estesa anche a questo aspetto della gestione delle organizzazioni. La norma si presta dato che è assolutamente sinottica agli altri standard di sistema sopra citati ed è basata sugli stessi principi della gestione per processi e sui metodi di controllo del PDCA.

Lo sviluppo di un sistema integrato porta un'organizzazione vicino all'ultimo passo che essa può compiere verso un'integrazione totale e l'adozione di sistemi orientati all'eccellenza e quindi ad uno sviluppo sostenibile nel tempo.

2.1.5 Gli sviluppi più recenti

Siamo dunque al termine di questo nostro viaggio nell'evoluzione dei concetti e dei modelli della qualità, ovvero ai tempi nostri, per conoscere gli approcci e i modelli orientati alla cosiddetta sostenibilità e/o sviluppo sostenibile. Questi sistemi sono ancora agli albori del loro sviluppo e di un'adozione universale, che non tarderà ad avvenire almeno per quelle organizzazioni e Paesi che intendono progredire e mettersi nelle condizioni di affrontare quella che si appresta ad essere una vera e propria rivoluzione dei paradigmi di sviluppo della nostra società.

Sono gli approcci che seguono al pressante invito contenuto nel libro verde della Comunità Europea redatto per promuovere un quadro Europeo per la responsabilità sociale delle imprese (Com 366/2001)¹⁰ che insieme a innumerevoli autori e studiosi¹¹, oggi ha introdotto i concetti della cosiddetta "economia verde" (in inglese green economy). La green economy è un modello teorico di sviluppo economico che prende origine da una analisi econometrica del sistema dove oltre ai benefici (aumento del Prodotto Interno Lordo) di un certo regime di produzione si prende in considerazione anche l'impatto ambientale, cioè i potenziali danni ambientali prodotti dall'intero ciclo di trasformazione delle materie prime a partire dalla loro estrazione, passando per il loro trasporto e trasformazione in energia e prodotti finiti fino alla loro definitiva eliminazione o smaltimento. Tali danni spesso si ripercuotono, in un meccanismo tipico di retroazione negativa, sul PIL stesso diminuendolo a causa della riduzione di resa di attività economiche che traggono vantaggio da una buona qualità dell'ambiente come agricoltura, pesca, turismo, salute pubblica, soccorsi e ricostruzione in disastri naturali.

Questi nuovi approcci invitano gli Stati a proporre soluzioni e misure economiche, legislative, tecnologiche e di educazione pubblica che siano in grado di ridurre il consumo d'energia, di rifiuti, di risorse naturali (acqua, cibo, combustibili, metalli, ecc.) e i danni ambientali, promuovendo al contempo un modello di sviluppo sostenibile attraverso l'aumento dell'efficienza energetica e di produzione che comporti a sua volta una diminuzione della dipendenza dall'estero, l'abbattimento delle emissioni di gas serra, la riduzione dell'inquinamento locale e globale (compreso quello elettromagnetico), fino all'istituzione di una vera e propria economia sostenibile su scala globale e duratura servendosi prevalentemente di risorse rinnovabili (come le biomasse, l'energia eolica, l'energia solare, l'energia idraulica) e procedendo al più profondo riciclaggio di ogni tipo di scarto domestico o industriale, evitando il più possibile sprechi di risorse.

Ogni organizzazione pubblica e privata dovrà nelle proprie operazioni commerciali e nei loro rapporti con tutte le parti interessate integrare volontariamente le esigenze e preoccupazioni sociali ed ecologiche. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente le esigenze dei clienti, di tutte le altre Parti Interessate e gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese possono aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme basate sulla responsabilità sociale che superano gli obblighi giuridici può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività.

In questo contesto sono stati emessi o sono in corso di emissione diversi documenti normativi dell'ISO o documenti di varie associazioni o organizzazioni che propongono modelli in linea con queste linee di sviluppo. Nel 2009 è stata emessa dall'ISO una nuova edizione della 9004 poi pubblicata in Italia come ISO EN 9004 con il titolo "Gestire un'Organizzazione per il successo durevole. L'approccio della gestione per la Qualità". La norma fornisce alle organizzazioni una guida per aiutare a raggiungere il successo durevole attraverso l'approccio della gestione per la qualità.

¹⁰ Commissione Europea. Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001

¹¹ Hall C. e Day J. W., Rivedere i limiti della crescita. Le Scienze, 2009; Rifkin J., "The Third Industrial Revolution" (VII,233-242) "La Terza Rivoluzione Industriale", Oscar Mondadori 2011.

Essa è applicabile a qualsiasi organizzazione, indipendentemente da dimensione, tipo ed attività e non è intesa per la certificazione, né per fini regolamentari o contrattuali. La parte introduttiva della norma riporta che

“il successo durevole di un’organizzazione è conseguito mediante la sua capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dei suoi clienti e di altre parti interessate, nel lungo periodo ed in modo bilanciato”.

La norma riprende principi dei più recenti modelli per l’eccellenza dell’EFQM, ma essendo una norma relativa al sistema di gestione riporta solo gli elementi che tale sistema può determinare e si collega quindi solo alla parte degli *enablers* (fattori abilitanti) del modello EFQM o di modelli analoghi e non quindi specificatamente ai risultati il cui valore ed importanza come elemento di validazione delle scelte fatte a livello di sistema è effettuato solo indirettamente. La norma inoltre promuove l’autovalutazione come uno strumento importante per il riesame del livello di maturità dell’organizzazione, comprendente la sua leadership, la sua strategia, il suo sistema di gestione, le sue risorse ed i suoi processi, per identificare aree di forza e di debolezza ed opportunità di miglioramenti e/o innovazioni. La norma, in conclusione, fornisce una prospettiva di gestione per la qualità più ampia rispetto alla UNI EN ISO 9001; essa si rivolge alle esigenze ed aspettative di tutte le pertinenti parti interessate e fornisce una guida per il miglioramento sistematico e continuo delle prestazioni complessive dell’organizzazione.

Anche la ISO 9001 in corso di revisione per una probabile pubblicazione e quindi inizio di impiego solo nel 2015, ha introdotto elementi di recepimento di queste nuove tendenze ad ascoltare e soddisfare non solo il cliente, ma anche in qualche misura, a considerare il rischio che si può correre a non considerare le esigenze delle altre Parti Interessate.

Alla fine del 2010 l’UNI ha pubblicato la versione in lingua italiana della norma **UNI ISO 26000** “Guida alla responsabilità sociale”. La 26000 è una linea guida per lo sviluppo di un sistema di gestione e quindi non è di per se certificabile, ma fornisce un sostanziale contributo culturale ad un nuovo modello di business e di rapporto fra tutte le Parti Interessate per uno sviluppo sostenibile per tutti.

È invece passibile di certificazione il modello proposto dalla SA (Social Accountability) 8000 che è il primo standard internazionale che misura il grado etico e la responsabilità sociale di un’azienda. La norma è uno standard internazionale elaborato nel 1997 dall’ente americano SAI (Social Accountability International), e si basa su nove requisiti orientati all’incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo. Tale garanzia si esplica nella valutazione di conformità del sistema di responsabilità sociale con un meccanismo analogo a quello utilizzato per i sistemi di gestione per la qualità. La norma SA 8000 è basata sulle convenzioni dell’ILO (International Labour Organization), sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino.

Questi ultimi approcci hanno portato il fattore Qualità ad essere, oltre che un concetto legato al prodotto e al sistema di gestione, un elemento di strategia industriale e, più in generale, di politica economica e sociale di una nazione per garantire a tutti i suoi cittadini e operatori un futuro sostenibile.

Nella nostra panoramica non si può, per completezza, non citare quegli approcci nati per gemmazione da quelli che in questa sede sono stati citati e brevemente analizzati. Spesso partendo da specifiche esigenze (riduzione sprechi, controllo di processo, efficienza degli impianti, controllo e riduzione dei costi produttivi), tali approcci hanno trovato un loro spazio e riconoscimento in particolare nelle medie e grandi aziende. Ci si riferisce, per esempio, ai metodi e gli strumenti della **Lean production**, del **Six Sigma**, della **Total Productive Maintenance**, per arrivare al **World Class Manufacturing**.

A fianco di approcci trasversali se non con valenza olistica, negli ultimi anni si sono affermati strumenti di più rapida applicazione ma efficaci per dare risposte alle sfide portate dallo sviluppo del business. Molti di questi hanno a comune il fatto di nascere a supporto dello sviluppo software per poi trovare applicazioni ad altri settori produttivi.

Per quanto attiene al miglioramento dei processi si può citare, fra i vari approcci elaborati in questi anni, il *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) sviluppato dalla Carnegie Mellon University.

Nell'ambito della gestione dei progetti e sviluppo rapido dei prodotti, in linea con un mercato che richiede sempre nuove soluzioni, si trova il framework denominato *Scrum*, facente parte delle metodologie Agile, che hanno capitalizzato gli studi di Takeuchi e Nanaka della metà degli anni '80. Facendo riferimento alla metafora del rugby s'intendeva superare l'approccio sequenziale o "a staffetta" alla progettazione e sviluppo proponendo approcci caratterizzati dalla sovrapposizione parziale più o meno spinta delle fasi, favorendo così la velocità e flessibilità del processo di sviluppo di nuovi prodotti.

A supporto del management per la verifica dell'efficacia delle strategie vengono introdotti strumenti basati su una logica fortemente *visual* di monitoraggio delle performance quali le *balanced scorecard* (BSC), concentrandosi su aspetti chiave quali i risultati economico – finanziari, clienti, processi, apprendimento e crescita.

La potenza della rete, dell'approccio collaborativo diffuso, amplificata dalla diffusione di Internet, trova una sua valorizzazione nei processi di progettazione e sviluppo di nuove soluzioni attraverso l'applicazione dell'approccio *Crowd*. Dalla raccolta di fondi per finanziare le nuove idee (*crowdfunding*) alla progettazione e sviluppo di nuove soluzioni (*crowdsourcing*), le imprese possono beneficiare del supporto di agenti organizzati in reti collaborative.

L'evoluzione dell'ascolto del cliente trova la sua concretizzazione in metodi per la rilevazione della *Customer Experience*, che fanno riferimento a concetti quali quelli di economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2000). Il cliente deve essere osservato, studiato e ascoltato prima, durante e dopo la concretizzazione dell'acquisto. Per questo si sviluppano tecniche per la mappatura del *customer journey*; si adottano metodi qualitativi di ascolto (*observational studies*) quali *Indagini contestuali*, *Personas* e *Usability test*; si valorizzano strumenti tipici della progettazione ingegneristica, quali *User-Centered Design* (UCD).

2.1.6 Tavola sinottica dell'evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità

Approccio	Caratteristiche	Punti di forza	Punti di debolezza
Produzione artigianale	<ul style="list-style-type: none"> Bassi volumi di produzione e per un mercato ristretto (nicchia o segmento) Le attività svolte in modo informale in base alle capacità e professionalità degli operatori seguendo regole e prassi tacite, diffuse per tradizione nel settore Addestramento in campo per mezzo di un periodo di affiancamento Attrezzature e strumenti di lavoro semplici e universali Manodopera qualificata e polifunzionale Centralità e presenza forte del "maestro" o capo e/o proprietario-imprenditore in tutte le attività, in particolare nei rapporti con il cliente Controllo qualità <i>in process</i> e sul prodotto finito tramite verifica delle caratteristiche funzionali (collaudo / ispezione finale) 	<ul style="list-style-type: none"> Flessibilità produttiva Personale motivato e competente Centralità e presenza del management Leadership del management seppur di tipo olistico Fidelizzazione del Cliente Costi contenuti Assenza di formalismi inutili Ambiente portato alla creatività e all'innovazione Il sistema è dato da regole e comportamenti non scritti consolidati e condivisi nella testa e nelle mani delle persone 	<ul style="list-style-type: none"> Possibile eccessivo accentramento dell'imprenditore Assenza di pianificazione operativa e strategica Mancanza di standardizzazione e di sistematicità (know-how concentrato in poche persone) Limitazioni strutturali e finanziarie per affrontare progetti complessi (scarsa "potenza" industriale) L'addestramento per affiancamento e l'assenza di procedure e knowhow codificato rende lunghi i tempi di inserimento di nuovo personale e quindi di eventuali sviluppi Controllo qualità ex-post con scarti e riparazioni o difetti che si manifestano nell'uso
Controllo Qualità di prodotto (CQ)	<ul style="list-style-type: none"> Le caratteristiche finali del prodotto sono determinate dal produttore in modo prevalentemente auto referenziato causa la sostanziale impossibilità di scelta del cliente Il materiale non conforme viene separato da quello conforme alle specifiche in punti definiti lungo l'intero processo che va dall'ingresso in magazzino materie prime e semilavorati al rilascio del prodotto finito Chi effettua i controlli non è la stessa persona che esegue l'attività produttiva L'operatore "vede, ha coscienza" solo della propria operazione perdendo il controllo complessivo della qualità L'attività di controllo è detta spesso ispezione e può consistere in osservazioni, misure, prove o altro ed è soprattutto sul prodotto o su sue parti Il controllo qualità ha lo scopo principale di garantire l'avanzamento della produzione L'azione di sistema è data dalla "tecnologia" 	<ul style="list-style-type: none"> Il concetto di "specificità" associato al criterio dei limiti di accettazione La misura e l'uso di apparecchiature e strumenti di misura affidabili La standardizzazione Lo sviluppo dei metodi statistici nella produzione per controllo su campioni di prodotti finiti o in process con l'uso di Carte di Controllo (i prodromi del PDCA di Deming) Il controllo dei processi speciali La tecnologia (e la produttività) L'effetto scala con economia dei costi per produzioni massive ripetitive La qualità per gli aspetti di prodotto può essere buona se i controlli sono intensivi ma costosi 	<ul style="list-style-type: none"> Ottica passa non passa Deresponsabilizzazione degli operatori di produzione Mancata correzione dei difetti all'origine Intasamento del "filtro" dovuto al controllo (o allargamento dei limiti di controllo per evitare l'intasamento) Tempo lungo per il controllo (mancanza di pianificazione) Costi per tempi, strutture e personale per i controlli e per gli scarti Il controllo qualità è solo sul prodotto e nelle attività di produzione e non sul processo Il controllo qualità sulla progettazione sui fornitori è solo ex post Poca comunicazione No riparazione tempestiva errori

Approccio	Caratteristiche	Punti di forza	Punti di debolezza
Quality Assurance (QA)	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilità è dell'alta direzione • La gestione per processi (il concetto di sistema come rete di processi) e il loro controllo (dominio) con il PDCA di Deming applicata a tutti i processi che hanno influenza sulla soddisfazione del cliente • L'estensione della QA ai fornitori supportata da azioni di valutazione preventiva e/o di richiesta di dimostrazione di questa, assunzione di responsabilità (certificazione) • L'introduzione dei concetti di miglioramento continuo come accrescimento della soddisfazione del cliente sia a livello di processo che di sistema (azioni correttive e preventive) • La competenza (istruzione, addestramento e formazione, abilità, esperienza) richiesta per il personale che esegue attività rilevanti per la qualità • L'analisi dei dati • I riesami della direzione sull'efficacia del sistema • La rilevanza data alle misurazioni e monitoraggi di sistema (soddisfazione del cliente e audit), di processo e di prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • L'approccio integrato alla gestione della qualità, vista come risultato di un sistema • L'impegno richiesto all'alta direzione nell'ottemperare ai requisiti del cliente definendo e sostenendo nei fatti (riesami della direzione) una specifica politica per la qualità • Il "controllo" della progettazione e degli altri processi • Pianificazione e sistematicità (procedure e addestramento) • La gestione della documentazione • L'applicazione ad ogni tipo di organizzazione ed in particolare ai servizi • La qualificazione dei fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Azione di sistema limitata agli aspetti di conformità, in particolare assenza della valutazione dei fattori economici e finanziari • Possibile appesantimento formale, burocratico in uno sviluppo delle prescrizioni non "fitness for use" per la realtà dei prodotti e della organizzazione alla quale vengono applicate (nessuna o cattiva progettazione del sistema, non esiste un abito per tutte le stagioni) • Scarsa attenzione a vari aspetti di gestione del personale (motivazione, crescita professionale, empowerment..) che possono influire più o meno direttamente sulla soddisfazione del cliente
TQM e modelli per lo sviluppo dell'innovazione e dell'Eccellenza	<ul style="list-style-type: none"> • Lo sviluppo del sistema di gestione e il suo controllo riguarda tutta l'organizzazione per la soddisfazione di tutte le parti interessate (stakeholders) • Il modello nella più recente edizione si basa su otto principi: creare valore aggiunto per il cliente; creare un futuro sostenibile; sviluppare la capability organizzativa; indirizzare la creatività e l'innovazione; esercitare la leadership con visione, ispirazione e integrità; gestire con agilità; ottenere il successo attraverso il talento del personale; ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo • Il modello è caratterizzato da una serie di elementi di sviluppo e valutazione suddivisi in due parti ugualmente importanti: una parte costituita da 5 elementi riguarda il sistema (enablers, fattori abilitanti) e una seconda i risultati • La correttezza delle scelte di sistema sono validate solo dai risultati e questi si possono ottenere solo con un sistema adeguato 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità come fattore strategico • Il controllo di tutti i processi • La flessibilità e la rapidità di risposta • La capacità di pensare in grande (piani a lungo termine e obiettivi prestigiosi) • L'innovazione e il miglioramento continuo • La capacità di coinvolgere clienti, dipendenti, fornitori, partners, organismi pubblici e privati, associazioni, tutta comunità civile • La sua applicazione consente competitività e uno sviluppo sostenibile attraverso l'eccellenza nella gestione 	<ul style="list-style-type: none"> • Complessità dell'approccio • Complessità nell'applicazione • Necessità di una azione di sostegno del vertice • Necessità di una completa integrazione • Importanza di istruzione, professionalità e motivazione di tutto il management e il personale • Difficoltà di valutazione dei valori e dei tempi di ritorno degli investimenti • Necessità di promozione della cultura dell'eccellenza su scala nazionale

2.1.7 Matrice degli stakeholder della Qualità nelle sue diverse declinazioni

La qualità può trovare una sua definizione attraverso l'identificazione del valore che essa può esprimere per i diversi stakeholder, sia dal lato dell'offerta (imprese e sue aggregazioni) che della domanda (cliente, cittadino, istituzioni).

Nella matrice sono sintetizzate le possibili declinazioni del concetto di qualità messe in relazione con il valore ad essa attribuibile dai diversi stakeholder.

Stakeholder Concetto di Qualità	Imprenditore	Cliente	Cittadino	Stato	Unione Europea
Qualità di Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> - In un mercato competitivo è un prerequisito per presidiare i mercati - Se associata ad una certificazione di prodotto consente di dare al mercato una comunicazione di appartenenza a reti di qualità riconosciuta (es. DOP, STG, DOC, IGT, BIO, FSC, FAIRTRADE, HALAL, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fa comprare un prodotto e ne assicura la fedeltà tramite la soddisfazione dei suoi bisogni - Certificazione di prodotto eventualmente unita a quella di sistema tramite un marchio, una rete universalmente riconosciuti permette di identificare l'aderenza a specifici valori in ottica B2C (responsabilità sociale, tutela ambientale, tutela tradizione, tutela natura e salute, tutela valori religiosi, ...) e /o B2B come garanzia di relazioni commerciali affidabili (es. BRC-GSFS, IFS, Global G.A.P., QS, LEED) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accresce la reputazione del sistema produttivo 		<ul style="list-style-type: none"> - Rassicura la Comunità sul mantenimento dei parametri
Qualità di Sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Permette di perseguire al meglio delle proprie possibilità gli obiettivi definiti e intraprendere un percorso di miglioramento - Abilita l'accesso alle certificazioni di prodotto - Se certificata abilita accesso a gare, vendor list e accresce la brand reputation (es. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA8000, ...) 		<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce l'integrazione dell'organizzazione nella comunità quale protagonista del suo sviluppo sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantisce la competitività del sistema produttivo nazionale e la crescita economica del paese 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce la crescita della competitività del sistema produttivo Europeo sui mercati internazionali, liberando risorse per finanziare lo sviluppo
Qualità integrata	<ul style="list-style-type: none"> - Semplifica la gestione congiunta di obiettivi diversi - Semplifica aderenza agli obblighi normativi - Se certificata accresce la brand reputation 				
Qualità di Filiera / Rete	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforza competitività sui mercati (si veda il caso della ISO TS 16949 per il settore automotive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura sulla tracciabilità del prodotto - Se certificata accresce la brand reputation (es. DTP 035) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforza il sistema produttivo locale 		
Qualità del Sistema Paese	<ul style="list-style-type: none"> - Permette l'espressione piena delle potenzialità dei diversi stakeholder. 				<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce la crescita della competitività dell'UE nelle sue varie manifestazioni (sociale, economica, monetaria, PEC)

2.1.8 Note bibliografiche

Abbagnano N., *“Dizionario di filosofia”*, UTET, Torino 1971 (seconda edizione).

Centro Studi Filosofici di Gallarate, *“Dizionario delle idee”*, Sansoni, Firenze 1976.

Charles A.S. Hall, John W. Day Jr., *“Rivedere i limiti della crescita”*, Le Scienze, 2009.

Commissione Europea *“Libro Verde”* Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, n. 366, 2001.

Deming W. E., *“New Economics for Industry, Government, Education”*, MIT-CAES, 1993.

Deming W. E., *“Out of the Crisis”*, MIT-CAES, 1982.

“Enciclopedia Garzanti di Filosofia”, Garzanti, Milano 1981.

Feigenbaum A. V., *“Total Quality Control”*, McGraw-Hill, 1961

Feigenbaum A. V., *“Quality control: principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses”*, McGraw-Hill industrial organization and management series, 1945, New York.

Fondazione Symbola, *“La qualità oltre al concetto di sistema di gestione”*, contenuto nel report finale della ricerca *“Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo”*, 2014.

Ishikawa K., *“What is Total Quality Control? The Japanese Way”*, Prentice Hall, 1985, USA in una traduzione in inglese del testo originale giapponese *“TQC towa Nanika – Nippontechi Hinshitsu Kanri”*. Il testo è stato successivamente tradotto in italiano e ne è inoltre disponibile una sintesi effettuata da R. Mirandola

Juran J. M. *“Japanese and Western Quality. A Contrast Quality Progress”*, 1978.

Juran J. M. *“A History of Managing for Quality, The evolution, trends, and future directions of managing for Quality”*, ASQC Quality Press, 1995, pubblicato in Italia da Sperling&Kupfer con il titolo *“Qualità nella storia”*.

Juran J. M. *“La qualità nella storia”*, Milano, Sperling & Kupfer, 1996.

Pirsig Robert M. *“Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values (ZAMM)”*, William Morrow & Company, 1974. Traduzione italiana di Delfina Vezzoli, *“Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta”*, gli Adelphi, 1990.

Rifkin J., *“The Third Industrial Revolution”*, Palgrave MacMillan, 2011 (VII,233-242). Pubblicato in Italia da Mondadori Editore, 2011, con il titolo *“La terza rivoluzione industriale”*.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *“The Machine that Changed the World”*, Harper Perennial, 1990, New York. Traduzione italiana di Antonio Bellomi, *“La macchina che ha cambiato il mondo”*, Rizzoli, 1993.

2.2 Il ruolo della certificazione nella diffusione della qualità in Italia

Alberto Musa

2.2.1 Introduzione

L'attività di valutazione della conformità di terza parte, o "certificazione di parte terza", che si è sviluppata nel nostro Paese a partire dalla fine degli anni '80, ha avuto come elemento portante la **certificazione dei sistemi di gestione per la qualità** (SGQ), che hanno preso spunto dall'emissione e dalla diffusione delle prime norme della serie ISO 9000, aventi per oggetto i sistemi aziendali di gestione per la qualità (SGQ).

L'elevato numero di certificazioni di SGQ rilasciate in Italia a fronte delle citate norme serie 9000, ha evidenziato numerosi aspetti positivi, ai quali tuttavia si sono affiancate alcune criticità che sono state, e sono, oggetto di analisi e discussioni.

Entrambi questi aspetti vengono ripresi e analizzati nel seguito.

Come detto sopra, il mondo della certificazione in Italia, salvo settori industriali specifici (come l'aeronautico e l'energia) si è avviato e sviluppato principalmente per merito dell'emissione e diffusione delle norme per i sistemi di gestione per la qualità "ISO 9000" (ISO serie 29000 del 1987). Successivamente si è allargato ad altri sistemi di gestione quali: l'ambiente, la sicurezza sui luoghi di lavoro, i sistemi informativi, la sicurezza alimentare, l'energia, ecc. Per questo motivo si parla, in generale, di Sistemi di Gestione aziendale (SG).

Un discorso particolare merita l'ambito della **certificazione di prodotto** (servizio) che ha avuto uno sviluppo molto contenuto all'inizio del periodo al quale ci riferiamo, ma che più recentemente ha avuto incrementi notevoli sia in ambito volontario regolamentato per il settore agroalimentare (prodotti di origine biologica e produzioni agroalimentari di qualità: DOP, DOC, IGP, ecc.), sia in ambito cogente per la valutazione dei requisiti di salute e sicurezza dei prodotti, di cui alle Direttive europee.

2.2.2 Qualità e certificazione di sistema e di prodotto

Prima di esaminare l'influenza della certificazione sulla diffusione della "qualità" nel nostro Paese, è opportuno chiarire alcuni concetti di base sulle differenze esistenti tra un sistema di gestione (per la qualità) e altri metodi per la valutazione della conformità.

Si noti che le considerazioni che seguono sono limitate a modelli certificabili. Altri modelli di approccio alla qualità sono descritti in altri punti del presente capitolo.

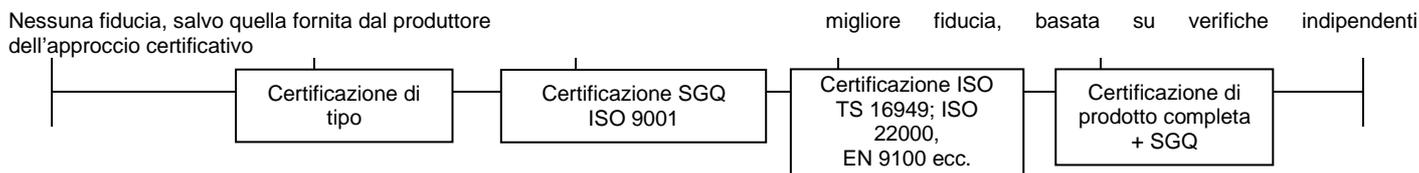
Limitando per ora il discorso alle problematiche relative alla verifica della qualità dei prodotti di una azienda, si utilizza una rappresentazione schematica e grezza, che tuttavia può aiutare a comprendere il concetto che si vuole presentare.

Immaginiamo una retta (vedi figura sotto) che vede ai propri estremi le seguenti situazioni.

A sinistra il caso di un prodotto al quale non è associata alcun elemento di fiducia circa la rispondenza ai requisiti specificati (vedi sopra definizione di valutazione della conformità), salvo quella eventualmente fornita dal produttore stesso (in sostanza, tale prodotto potrebbe essere del tutto conforme, ovvero del tutto non conforme).

All'estremo opposto, a destra, il caso di un prodotto per il quale un soggetto terzo offre la "migliore fiducia" della conformità del prodotto stesso alle caratteristiche specificate. In questo caso la fiducia sulla

conformità non è data dal solo produttore, ma è confermata da un soggetto terzo ed indipendente (Organismo di certificazione) che ha condotto le proprie verifiche indipendenti sulla base di norme e procedure approvate.



Tralasciando ogni discussione filosofica in merito all'effettiva esistenza dei due estremi, esaminiamo alcune situazioni intermedie concrete e vediamo dove si collocano i vari strumenti che le tecniche di valutazione della conformità (certificazione) offrono.

Certamente lo strumento che più avvicina la "massima fiducia" è costituito da uno schema di certificazione di prodotto, completo e robusto, gestito da un'organizzazione con SGQ applicato in modo efficace, teso a fornire fiducia sulla continuità delle caratteristiche del prodotto / servizio.

Completo, perché unisce l'esistenza di un sistema di gestione per la qualità nell'organizzazione ad una serie di misurazioni e controlli frequenti, effettuati direttamente sul prodotto / servizio da parte di laboratori esterni accreditati.

Robusto, perché le regole che determinano la frequenza delle misurazioni e dei controlli sono tali da fornire un elevato livello di fiducia nella conformità rispetto ai requisiti fissati.

Percorrendo la retta immaginaria verso sinistra e allontanandoci di un altro po' dalla "massima fiducia" sulla conformità del prodotto, troviamo schemi di certificazione di prodotto / servizio meno completi (che non prevedono l'applicazione di un sistema di gestione per la qualità all'interno dell'organizzazione) e meno robusti (che richiedono basse frequenze di effettuazione di misurazioni).

Dove possiamo collocare l'applicazione di un sistema di gestione per la qualità (SGQ) certificato, lungo questa linea?

L'esperienza ci dimostra che, purtroppo, non è possibile fornire una risposta puntuale, ciò a causa delle molteplici ragioni che analizziamo.

E' pur vero che la norma di riferimento ISO 9001 esplicita in modo chiaro (così come peraltro faceva già l'edizione nel '94) **che il SGQ serve per tenere sotto controllo le caratteristiche del prodotto / servizio** ma è un dato di fatto che questo aspetto è stato spesso "dimenticato" in ambito di certificazione, o posto in secondo piano, dall'intera filiera (organizzazioni, consulenti, auditor, organismi di certificazione).

Analogamente, per quanto riguarda altri sistemi di gestione aziendale, in particolare l'ambiente e la sicurezza dei luoghi di lavoro, non dovrebbe essere mai dimenticato che primo presupposto alla certificazione è che l'organizzazione sia conforme ai requisiti obbligatori per legge e, comunque, sia del tutto consapevole del proprio stato rispetto ai requisiti obbligatori, laddove siano ammessi periodi transitori per l'adeguamento.

A tale proposito si vuole ricordare che un altro aspetto, non considerato finora con la dovuta attenzione, ma strettamente connesso con le caratteristiche dei prodotti e servizi delle organizzazioni certificate, è quello relativo al monitoraggio della soddisfazione del cliente, tutt'altro che semplice e che non può essere affrontata in modo efficace, prescindendo dalla conoscenza delle tecniche specifiche del settore (marketing) e che non possono, ormai, essere sostituite da misure della soddisfazione dei clienti, basate sull'improvvisazione estemporanea.

In ogni caso, se una organizzazione ha interpretato la norma come orientata esclusivamente agli aspetti organizzativi e procedurali formali ("cosmetic system") e l'Organismo di Certificazione ha avallato tale

interpretazione, il SGQ certificato risulta uno strumento ben poco adatto all'effettivo controllo interno dei processi e quindi delle caratteristiche del prodotto / servizio e, di conseguenza, molto lontano sull'immaginaria linea prima tracciata, dalla qualità "*massima fiducia*".

Quando, invece, l'organizzazione ha interpretato correttamente i principi della norma (anche secondo le preziose indicazioni fornite dalla norma UN EN ISO 9004), implementando un SGQ orientato al controllo dei processi ed al miglioramento e, successivamente, gli auditor dell'OdC hanno effettuato verifiche ispettive corrette, con le competenze necessarie, quest'ultimo SGQ può avvicinarsi, o, addirittura ricomprendere, una certificazione di prodotto completa e robusta, come sopra descritta, spostandoci così in modo significativo lungo la linea immaginaria, verso una posizione molto più orientata alla "*massima fiducia*".

In direzione opposta, allontanandoci sensibilmente dalla "*massima fiducia*", troviamo alcuni schemi di certificazione "*di tipo*" che si limitano a verificare che il prototipo (o un unico esemplare della serie) abbia le caratteristiche richieste, senza tuttavia prevedere alcun genere di controllo successivo, né sul processo di produzione, né sul prodotto finito.

Infine, si osserva che al fine di consentire al sistema di gestione aziendale per la qualità di soddisfare le specifiche esigenze di determinate categorie di Committenti, che necessitano di certificazioni aventi maggiore valore aggiunto, sono nati schemi di certificazione settoriali, aventi requisiti più stringenti e comunque più definiti, che pure hanno mantenuto la norma ISO 9001 come riferimento di base.

Esempi sono costituiti dal settore *automotive* (che nella norma ISO TS 16949 ha raddoppiato i requisiti della ISO 9001 e prevede tempi di verifica significativamente più estesi), dal settore aerospaziale (EN 9100), per non parlare delle norme settoriali emesse proprio da ISO (20000, 22000, 27000), ecc.

Ricordando la linea ideale tracciata sopra, questi ultimi sistemi sono certamente più vicini alla "*massima fiducia*", rispetto alla semplice ISO 9001.

Si vuole ancora sottolineare come il parlare di "*requisiti aggiuntivi*" posti da questi schemi settoriali, rispetto alla norma ISO 9001, possa sembrare improprio.

Infatti una *lettura accurata e specifica* della ISO 9001, tralasciata ad un determinato ambito produttivo, ricomprende detti requisiti aggiuntivi, non li esclude affatto!

Purtroppo però la *lettura accurata e specifica* della norma è un elemento, di fatto, alquanto soggettivo che, in mancanza di un ulteriore preciso requisito scritto, consente ampie interpretazioni applicative, limitando la fiducia sull'efficace applicazione da parte delle aziende, nonché sull'adeguata verifica da parte degli auditor degli OdC.

Un altro parametro sostanziale modificato dagli schemi settoriali, riguarda i tempi di verifica, richiesti all'Organismo di certificazione, elemento questo che è connesso direttamente al costo del sistema e all'efficacia delle verifiche condotte.

Si pensi infatti alla differenza di efficacia e di costi – a parità di ogni altra condizione – di un audit condotto presso una organizzazione con la durata di 1 giornata ogni 12 mesi, rispetto ad un audit condotto nella stessa azienda, per 5 giorni ogni 6 mesi.

2.2.3 Aspettative connesse ad una certificazione di sistema ai sensi delle norme ISO 9001 e ISO 14001

Nell'ottica di quanto detto al punto precedente, va ricordato che l'IAF (International Accreditation Forum, ente al quale fanno capo tutti gli Enti di Accreditamento nazionali che hanno superato specifici *peer assessment*) ha ritenuto di dover chiarire il significato e le aspettative che dovrebbero essere riposte sulla certificazione dei sistemi di gestione aziendale (in particolare sui SGQ e SGA), anche se tale analisi può essere scomoda. Tanto scomoda che il documento elaborato da IAF "*Improving credibility of management system certification*" riporta quanto segue:

“Note that it will be counterproductive and, to a large extent wrong, starting to going around and saying to the intermediate customers, final users or consumers and stakeholders in general that they are expecting from accredited management system (MS) certification what these cannot give. Such a statement will disrepute, in a shot, the last 30 years of history in standardization and conformity assessment in the field and it is not true in itself.”

In termini oggettivi, non si ritiene che l'ultima frase sia del tutto appropriata: non è infatti corretto, in linea di principio, che lo sviluppo di un mercato importante possa basarsi sul fraintendimento da parte del mercato stesso, su ciò che una certificazione di SGQ può e dovrebbe offrire.

D'altra parte, così come sarebbe scorretto aspettarsi da una organizzazione con sistema di gestione certificato la totale assenza di difettosità, più sbagliato ancora sarebbe rassegnarsi alla totale inutilità della certificazione dei sistemi di gestione per la qualità, ma, anche e soprattutto, degli altri sistemi di gestione aziendali (ambiente, sicurezza, ecc.).

Ciò che è necessario, quindi, è conoscere lo strumento “certificazione di un sistema” e pretendere ciò che lo strumento deve assicurare. In particolare il fatto che l'organizzazione certificata sia consapevole della qualità dei propri prodotti e / o della qualità ambientale dei propri siti e sia anche in grado di reagire correttamente e in tempi ragionevoli, a seguito del manifestarsi di criticità.

A questo riguardo è necessario richiamare l'aspetto relativo alla gestione dei reclami che è sicuramente un elemento fondamentale per la salvaguardia della credibilità del sistema di certificazione e accreditamento, per una serie di elementi.

Il cliente di una organizzazione certificata è disposto ad accettare una non conformità sul prodotto / servizio acquistato, ma non accetta assolutamente che l'organizzazione non reagisca al proprio reclamo e, su questo, ha piena ragione: non è ammissibile la mancanza di una reazione sollecita e appropriata da parte di una organizzazione con SGQ certificato.

Questo aspetto porta realmente un grave discredito alla credibilità della certificazione.

Nello stesso tempo, sarebbe estremamente utile per il corretto funzionamento del sistema, che il cliente insoddisfatto di una organizzazione certificata, trasmettesse il proprio reclamo anche all'OdC che ha rilasciato la certificazione (ed eventualmente all'Ente di accreditamento), in modo che il sistema possa utilizzare il segnale non positivo di ritorno, per reagire, individuare la radice del problema e cercare di superarla davvero.

Spesso anche i Grandi Committenti si sono lamentati della qualità insufficiente di propri fornitori certificati, ma non sempre hanno trasmesso le segnalazioni di specifiche non conformità agli OdC che dette certificazioni hanno rilasciato, non sfruttando, in questo modo, un importante strumento di autoregolazione del sistema.

A questo proposito ricordiamo che una analisi seria (basata su dati numerici oggettivi) era stata condotta da ENEL tempo addietro sui propri fornitori. In estrema sintesi, era emerso che la maggior parte dei fornitori in possesso di una certificazione ISO 9001 avevano dato esiti di conformità migliore dei propri prodotti, rispetto a fornitori privi di certificazione. L'analisi aveva tuttavia evidenziato alcune carenze anche da parte di aziende certificate.

In alcuni casi, ACCREDIA è intervenuta presso l'Organismo interessato, anche con provvedimenti sanzionatori (minori, o maggiori), al fine di correggere e prevenire tali situazioni.

Nelle discussioni fatte successivamente in un apposito tavolo di lavoro ACCREDIA - Grandi Committenti, è tuttavia emerso che alcune tipologie di carenze emergono prevalentemente nell'ambito del rapporto cliente-fornitore, dove l'attenzione del cliente è completamente dedicata al prodotto. Richiamando l'ipotetica linea dell'esempio precedente, si può dire che l'approccio dell'Organismo di certificazione del SGQ è più a sinistra sulla linea, rispetto a quello del committente che è molto più vicino a quello di una certificazione di prodotto, a destra.

Fatta questa necessaria parentesi, esaminiamo quali sono i principali elementi di beneficio e di criticità associati allo sviluppo delle certificazioni in questi anni in Italia.

2.2.4 Benefici indotti dalla certificazione di sistema e di prodotto

Certamente il beneficio più consistente per il sistema produttivo, è dovuto al fatto che la conoscenza degli strumenti di base per la gestione della qualità dei prodotti / servizi, ancorché dei sistemi di gestione aziendale in genere, abbia raggiunto un numero interessante di soggetti produttivi, oggi circa 130.000 siti (numero che peraltro rimane ancora assai contenuto, se paragonato al numero totale di imprese esistenti nel nostro paese), costituendo un concreto allargamento delle conoscenze su questi argomenti.

Il mercato potenziale appare molto ampio, pur non considerando la grande maggioranza di aziende individuali di ridotte dimensioni, non sempre adatte all'attuazione della ISO 9001, le società di persone e capitali sono quasi 2 milioni. Anche volendo escludere le aziende con meno di 10 addetti, quelle che vanno oltre tale dimensione sono circa 300.000 (vedi Osservatorio ACCREDIA – CENSIS 2011). Tuttavia si è visto, anche in altri Paesi, che lo sviluppo delle certificazioni di SGQ tende a raggiungere e stabilizzarsi su un valore asintotico che difficilmente viene superato, salvo che non intervengano fattori esterni cogenti.

Inoltre, molti sono i casi di aziende certificate che lamentano una certa disillusione nei confronti della certificazione ISO 9001 e della relativa facilità con cui essa può essere ottenuta, con il rischio di una perdita di significato di tale strumento.

Tuttavia il valore aggiunto che le imprese attribuiscono alla certificazione della qualità è comunque importante. Il 75% del campione di 300 imprese analizzate dall'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS considera positivi gli effetti generati dal proprio sistema di gestione certificato e un'ulteriore quota del 16% ne dà un giudizio molto positivo. La quota delle aziende insoddisfatte è attorno al 10%, decisamente minoritaria, ma da non sottovalutare.

Per quanto riguarda un aspetto di immediato impatto, che è quello relativo ai risultati economici, il Rapporto ACCREDIA CENSIS (2011, § 1.3) ha confrontato i dati di bilancio di due campioni, ciascuno composto da 100 imprese, il primo dotato di certificazione ai sensi della ISO 9001, il secondo senza.

“I dati di bilancio delle mille imprese certificate confermano l'idea secondo la quale i sistemi di gestione per la qualità favoriscono la razionalizzazione di alcuni processi aziendali. Le imprese che dispongono di certificazione di SGQ mostrano nel tempo migliori performance per ciò che concerne:

a) i livelli di redditività del capitale, degli investimenti e del fatturato;

b) gran parte degli aspetti legati alla gestione corrente, sia nella componente di formazione di liquidità operativa che nella gestione delle scorte e dei crediti.

Non vi è certezza assoluta che la certificazione migliori realmente alcuni degli aspetti gestionali delle imprese, tuttavia il ripetersi nel tempo di alcuni fenomeni positivi sembrerebbe dimostrare che là dove l'azienda dispone di un SGQ ben costruito, le probabilità di innalzamento dell'efficienza di alcune funzioni sono maggiori.

[...] Particolarmente consistente risulta la differenza tra imprese certificate e non, relativamente ad alcune misure di redditività quali: il capitale prima delle tasse sul valore delle vendite, il Roi ed il Roe. Per alcuni anni tra i due campioni la differenza supera i 5 punti.”

Si conferma che non è detto che questi risultati positivi derivino esclusivamente dall'esistenza di un robusto SGQ e dalla sua certificazione, ma questi possono derivare, in modo più generale, dal fatto che le aziende che hanno deciso di adottare un modello ISO 9001 e di sottoporlo a certificazione hanno probabilmente un approccio imprenditoriale più aperto e dinamico, che è comunque presupposto per l'ottenimento di migliori risultati.

Anche nei casi nei quali l'applicazione del sistema di gestione, e la relativa eventuale certificazione, non sia dovuta ad una autonoma spinta interna dell'organizzazione, ma sia stata causata da fattori esterni (come si vedrà in seguito), l'organizzazione stessa è tenuta a confrontarsi con gli elementi di base connessi alla formalizzazione delle prassi interne (relative alla qualità dei propri prodotti, agli impatti ambientali, alla formazione del personale, ecc.), cosa che difficilmente verrà abbandonata in futuro, in quanto finirà per essere riconosciuta utile dai vertici aziendali.

Infatti l'indagine ACCREDIA – CENSIS (2011 § 1.4) evidenzia che la certificazione del proprio SGQ è vista dalle aziende come:

- uno strumento di razionalizzazione dei processi interni e di velocizzazione delle procedure;
 - uno strumento attraverso cui monitorare l'organizzazione ed identificare eventuali elementi di debolezza;
 - il mezzo per rispondere agli standard produttivi richiesti dai clienti principali ed una garanzia di riconoscibilità del mercato;
 - uno strumento che consente di ridurre i controlli esterni sull'attività dell'impresa e di partecipare a gare d'appalto.
- Al sistema di gestione per la qualità è dunque attribuito il valore intrinseco di leva di crescita.”*

Vi è poi tutta una serie di altri benefici, a livello delle singole organizzazioni, ivi compresi naturalmente quelli dovuti alla possibilità, per le organizzazioni certificate, di migliorare la propria competitività e di accedere a commesse e mercati ove la certificazione costituisce comunque un requisito esplicito, o implicito.

Tra i benefici interni si ricorda l'opportunità derivante dal sottoporre il(i) proprio(i) modello(i) di gestione all'esame di un soggetto competente, terzo e indipendente, come elemento di raccolta di nuove idee, nuove soluzioni, tutto ciò anche in relazione alla diminuzione dei costi.

Anche questo è un punto assai dibattuto in quanto le analisi condotte evidenziano la richiesta da parte delle aziende che denunciano una certa disillusione sulla certificazione ISO 9001 di avere Organismi e auditor più competenti, in grado di fornire valore aggiunto all'azienda stessa. Tuttavia questa aspirazione si scontra con i limiti imposti dalle norme di riferimento che non consentono agli auditor e agli Organismi di fornire consulenze specifiche ai soggetti certificati.

Non va poi sottovaluto il fatto che l'adozione di un sistema di gestione aziendale richiede sempre attività di formazione e coinvolgimento del personale, aspetti rispetto ai quali vi è purtroppo ancora una generale scarsa propensione, ma che, se attuati seriamente, portano sicuri benefici, a tutti i livelli ed in ogni settore. Si ritiene che un buon indicatore del grado di efficacia dell'implementazione del sistema stesso, sia costituito dal grado di entusiasmo con il quale il personale di una organizzazione sottoposta a audit, presenta (ed eventualmente difende) il proprio sistema nei confronti degli auditor esterni.

Si noti che un beneficio significativo indotto dall'introduzione di sistemi di gestione per l'ambiente, per la sicurezza e altri (purtroppo non sempre associato all'introduzione di un SGQ), deriva dal fatto che questi richiedono spesso la modifica delle tecnologie di produzione, sia per ottenere il rispetto dei limiti di legge (emissioni e sicurezza dei lavoratori), sia per il relativo progressivo miglioramento. La necessità di una modifica della tecnologia orienta quasi sempre la scelta verso la *“migliore tecnologia disponibile”* al momento sul mercato, con sicuri riflessi positivi anche sul prodotto e sul servizio erogato.

Un altro beneficio di grande rilievo dovuto all'introduzione di un sistema di gestione aziendale (normato o no), dovrebbe essere costituito dall'acquisizione della conoscenza sia teorica, sia applicativa di un modello di analisi dei rischi, strumento essenziale e propedeutico all'implementazione del sistema formalizzato e che è, comunque, di enorme importanza per la gestione attenta e preventiva di qualsiasi aspetto aziendale. Più in generale, l'organizzazione viene orientata a considerare il sistema di gestione (SG) come uno strumento utile alla prevenzione dei rischi. La validità di questo approccio è confermata dal fatto che anche

i legislatori stanno introducendo in vari settori (ambiente, sicurezza, prevenzione dei reati, privacy, haccp, ecc.) l'applicazione di un SG come modello per prevenire accadimenti negativi.

Questo argomento è in realtà così importante e così ampio che richiederebbe una trattazione specifica, che qui non viene affrontata.

Per quanto riguarda l'ambito delle certificazioni di prodotto la situazione è differente e presenta aspetti di maggiore semplicità in quanto le caratteristiche del prodotto servizio che devono essere verificate e certificate, sono specificate nelle norme tecniche (e / o nelle specifiche tecniche di riferimento).

Pertanto l'azienda è focalizzata sul rispetto di tali requisiti tecnici. Questo approccio risulta più vicino al tradizionale controllo qualità e quindi di maggiore comprensione da parte dell'azienda stessa, in particolare delle organizzazioni di piccole dimensioni, non sempre familiari con i criteri connessi alla gestione di un sistema.

Inoltre, uno schema di certificazione di prodotto corretto e completo dovrebbe prevedere, oltre alla specificazione delle caratteristiche oggetto di certificazione, anche alcuni elementi del sistema di gestione (es. controllo dei fornitori, procedure di processo, qualifica di operatori, ecc.), ciò al fine di fornire maggiore fiducia che il prodotto realizzato sia conforme al/i requisito/i specificato/i (la costanza della conformità del prodotto ai requisiti specificati non nasce per caso, ma è frutto dall'applicazione sistematica di prassi e procedure corrette, a monte, siano esse formalizzate, o meno).

Quest'ultima situazione permette all'organizzazione di approcciare i requisiti del sistema di gestione in modo più graduale e più vicino alla cultura di controllo qualità storicamente posseduta dalle aziende.

Anche sotto il profilo delle modalità di certificazione la situazione è relativamente più semplice, rispetto alla certificazione di sistema, perché i limiti di giudizio soggettivi di chi deve valutare tali caratteristiche sono ristretti: le caratteristiche da certificare sono tutte definite, unitamente ai limiti di accettabilità (ed alle relative tolleranze), si tratta quindi di effettuare misurazioni corrette e di confrontarle con i valori prefissati. Da quanto detto, emerge immediatamente che una buona parte delle difficoltà connesse alla certificazione di prodotto risiede nella definizione delle specifiche tecniche di riferimento. Tali difficoltà saranno riprese nel punto successivo.

2.2.5 Criticità connesse alla certificazione dei sistemi di gestione e di prodotto

Passati in rassegna i principali aspetti positivi, si propone, di seguito, una analisi delle criticità, al fine di evitare che queste assumano una tale rilevanza da abbassare la credibilità delle certificazioni, al punto di indurre ad un ripensamento complessivo del sistema.

Molte sono infatti le organizzazioni che spendono denari per l'ottenimento della certificazione e, superato il primo momento di *"orgoglio per il bollino ottenuto"*, non saranno più disposte a investire, in assenza di adeguati ritorni, anche se la presenza di eventuali cogenze nel mercato, può modificare sostanzialmente la situazione.

I risultati delle indagini effettuate nell'ambito dell'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS (peraltro confermate da analoghe indagini condotte sia a livello nazionale, che internazionale) riguardo all'utilità ed ai benefici dovuti alla certificazione dei propri SG, tendono a ritenere che le aziende che maggiormente possono beneficiare della certificazione, sono quelle appartenenti alla fascia di dimensioni medie.

Le aziende di grandi dimensioni oggettivamente non possono evitare di ricorrere a sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza, informazioni, ecc.), che peraltro considerano ormai come un elemento scontato (anche se meno scontata è la relativa certificazione).

Le piccole e piccolissime aziende non riescono a trarre effettivi benefici interni dall'applicazione di sistemi di gestione formalizzati e quando li attuano e ne richiedono la certificazione, lo fanno quasi esclusivamente per imposizione esterna dei clienti (salvo i casi nei quali piccole organizzazioni riescono a costituire una rete articolata, in grado di soddisfare domande di mercato più ampie e complesse).

Detta situazione costituisce un punto di debolezza del nostro sistema per le seguenti ragioni.

L'Ente normatore ISO continua ad elaborare nuove revisioni delle norme relative ai sistemi di gestione, proponendo modelli sempre più sofisticati che tendono a ridurre gli aspetti formali. Queste evoluzioni sono

corrette soprattutto per le organizzazioni di una certa dimensione che, di fatto, nel corso degli ultimi anni hanno assimilato i principi di base e sono quindi pronte per evolvere verso nuovi modelli. La stessa cosa non si può dire per le organizzazioni di piccole dimensioni che forse troverebbero maggior beneficio da modelli più limitati, e commisurati all'operatività della piccola azienda, ma che consentano la certa verifica di attuazione di alcuni elementi fondamentali relativi alla "qualità" dei sistemi di gestione applicati.

Per quanto riguarda la certificazione di prodotto si rilevano due criticità maggiori.

La prima risiede nella elaborazione delle norme e delle specifiche tecniche del prodotto. L'ideale sarebbe che tali documenti fossero emessi da un Ente normatore riconosciuto. Detto che alcuni settori sono molto avanzati su questo fronte (es. in ambito elettrico), altri lo sono molto meno e spesso i tempi di elaborazione di una norma sono piuttosto lunghi e la varietà dei prodotti e dei servizi esistenti è tale che difficilmente si riuscirà a coprire tutte le famiglie.

Quest'ultimo punto è probabilmente anche una delle ragioni che hanno indotto allo sviluppo della certificazione dei sistemi di gestione per la qualità, quasi come un surrogato "più leggero" rispetto alla certificazione di prodotto (non percorribile per mancanza di adeguate specifiche), ma con una discreta visibilità sul mercato negli anni nei quali la certificazione ISO 9001 era considerata un forte strumento di marketing e di pubblicità per le aziende. Come si vede dai risultati dell'indagine ACCREDIA – CENSIS, riportati più avanti, ancora oggi il "prestigio del marchio ISO" è indicato come il principale motivo di spinta per la certificazione ISO 9001, ma forti sono le sollecitazioni esterne.

In assenza di documenti normativi ufficiali, è possibile che vengano elaborati ed utilizzati per la certificazione documenti tecnici proprietari (emessi da committenti, associazioni, leader di mercato, OdC, ecc.). In questi casi è tuttavia necessario valutare che tali documenti prevedano caratteristiche e regole di certificazione in grado di portare un effettivo valore aggiunto ai prodotti stessi.

Ancora, è possibile che esistano sul mercato certificazioni di prodotto simili se non uguali, ma con regole di certificazione assai differenti e conseguenti disomogeneità di affidabilità. Queste differenze portano inevitabilmente un messaggio negativo di confusione al mercato (è ovvio come uno schema che preveda controlli dell'OdC sul prodotto biennali (!) abbia affidabilità assai differente rispetto ad uno schema che preveda controlli dell'OdC sul prodotto mensili).

La seconda criticità è relativa ai costi della certificazione di prodotto. La certificazione di prodotto costa e costa tanto più quanto più è alto il livello di affidabilità connesso allo schema (specifiche tecniche e regole di certificazione). Nessun produttore è disposto a sostenere tali costi senza precise motivazioni. Tali motivazioni possono risiedere nella coerenza: certificazione di prodotto relativa a caratteristiche di salute e sicurezza dei prodotti, imposte per legge. Possono inoltre risiedere nell'imposizione del/i Committente/i. Ancora, possono derivare da un plus riconosciuto dal mercato, come nel caso dei prodotti agroalimentari di qualità.

In assenza di tali presupposti uno schema di certificazione di prodotto difficilmente viene avviato e mantenuto e questo è il motivo per cui tale tipo di certificazione si è sviluppata ancora poco rispetto alle sue potenzialità.

2.2.6 Differenze tra l'implementazione di un sistema di gestione aziendale in ambito volontario, oppure dovuto ad imposizioni esterne.

L'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS del gennaio 2013 rileva che:

“La motivazione principale per cui si sceglie la certificazione è il prestigio del marchio Iso 9001. Esso viene percepito come elemento in grado di migliorare il posizionamento commerciale delle aziende, assicurando maggiore visibilità sul mercato [Fig. 2.2].

A volte la scelta della certificazione è, di fatto, determinata da fattori esterni. Infatti, capita che spesso siano i clienti dell'impresa a richiedere il marchio di qualità come condizione necessaria per

continuare ad intrattenere rapporti di fornitura, mentre, in altri casi, esso è necessario per partecipare a bandi pubblici o gare d'appalto. È invece meno avvertita la necessità di avere la certificazione per imitare i principali concorrenti che già ne dispongono.



Figura 2.2: Motivi che hanno inciso sulla decisione di certificarsi (voti da 1 a 5) Fonte: indagine Censis-Accredia-Confartigianato-CNA-Confapi, 2012

Va sottolineata inoltre la possibilità di avere a disposizione il punto di vista esterno dell'ente certificatore, il quale può aiutare l'azienda ad individuare i punti di debolezza della propria struttura, su cui basare opportunità di miglioramento. I fattori di scelta considerati meno importanti sono un alleggerimento dei controlli burocratici ed amministrativi e i suggerimenti dei consulenti."

Analizzando queste motivazioni si rileva l'importanza dello spirito con il quale il sistema di gestione viene interpretato e implementato dall'alta direzione dell'organizzazione. E' evidente che la scelta spontanea dell'alta direzione di applicare un sistema di gestione interno, è il miglior presupposto per ottenere un risultato davvero efficace (operativo sul controllo delle caratteristiche del prodotto e del servizio).

Al contrario, quando l'applicazione del sistema di gestione e la relativa certificazione, sono imposti dall'esterno in virtù di leggi, regolamenti, o anche solo di imposizioni di mercato - come nel caso delle prime tre motivazioni sopra riportate - è prevedibile che il risultato sia meno efficace, almeno nelle prime fasi di applicazione e di certificazione. Successivamente può accadere che l'alta direzione si avveda dell'utilità dello strumento, ne capisca lo spirito e decida di applicarlo secondo i corretti principi ispiratori.

Purtroppo spesso, invece, l'alta direzione rimane insensibile e persevera nel ricercare il "bollino", al minor costo e con il minor impegno economico e di risorse possibile.

Questo è certamente il risultato più negativo, sia per l'organizzazione stessa, sia per il discredito che tale certificazione inevitabilmente porterà nel mercato, anche attraverso il passa parola di clienti, fornitori e concorrenti.

Inoltre spesso i vertici aziendali non si interessano direttamente dell'applicazione del sistema, considerandolo come uno strumento tecnico e non manageriale, tradendo lo spirito della norma, con la conseguente dequalificazione del progetto, fin dalle fasi iniziali.

Seguendo questa cattiva impostazione, si vede più frequentemente oggi (in passato non era sempre così) che, nelle grandi aziende, gli aspetti relativi alla certificazione dei sistemi di gestione aziendale sono affidati direttamente agli uffici acquisti e gestiti con le logiche conseguenti, quasi sempre orientate al minor costo. Negli anni '90 - 2000 l'approccio all'implementazione del SGQ ed alla successiva certificazione era denso di aspettative e quindi veniva deciso e affrontato con il coinvolgimento diretto dell'Alta Direzione aziendale, anche nel caso di grandi aziende. Successivamente è subentrata una certa disillusione sulla certificazione ISO 9001.

In quest'ambito, va considerata anche l'influenza, non sempre positiva, che contributi e finanziamenti pubblici hanno avuto e hanno sulla credibilità del sistema. Si è avuto spesso evidenza che la certificazione viene utilizzata unicamente per poter usufruire di tali contributi, ottenuti i quali, la certificazione stessa viene immediatamente abbandonata, o peggio, trascurata e trascinata in condizioni di grave degrado.

Un altro aspetto che deve essere considerato è quello relativo alla consulenza sui sistemi di gestione, che costituisce, se non il primo, uno dei primi elementi nella filiera della certificazione ed è quindi di significativa importanza nel raggiungimento di un corretto obiettivo di implementazione e di certificazione di un sistema di gestione.

Purtroppo la consulenza è, tuttora, un anello della catena che non è soggetto ad alcun controllo, se non quello dell'imprenditore che dovrebbe, ma spesso non lo fa, valutarne attentamente almeno le referenze, prima di affidare un incarico (a tale proposito giova ricordare qui che esistono norme UNI proprio relative alla scelta dei consulenti di direzione, vedi norme UNI 10771:2003, UNI 11067:2003 e UNI 11166:2005).

2.2.7 Conclusioni

La domanda che ci si pone è quindi questa: la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001 favorisce lo sviluppo e la diffusione della cultura della qualità?

Per rispondere sembra utile riferirsi ancora all'indagine dell'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS:

- a) *“il primo aspetto sembra fare riferimento alle caratteristiche intrinseche della certificazione Uni En Iso 9001. Aspetti come la realizzazione di un sistema di gestione della qualità, o come la standardizzazione di procedure interne all'azienda o la verifica periodica del rispetto delle procedure in materia di qualità, possono non essere correttamente percepite dall'impresa, specie se di piccole dimensioni. In molti casi, sembra diffondersi tra le aziende l'idea che l'Uni En Iso 9001 sia, tutto sommato, un passaggio obbligato o, peggio ancora, una necessità burocratica, finalizzata a disporre di un requisito formale che consente eventualmente di partecipare a gare d'appalto ed a poco altro. Sempre meno, viceversa, sembra prevalere una sorta di “cultura della qualità” nella struttura produttiva che possa passare non solo per una focalizzazione sulla qualità del prodotto e del processo, ma anche attraverso l'approntamento di un sistema complessivo di gestione della qualità, così come fa l'Uni En Iso 9001. Occorre, dunque, prendere coscienza che per molte imprese italiane la qualità è un valore implicito ed una leva quasi embedded della crescita, ovvero utile ma spesso nascosta. **In quanto tale, solo in un numero limitato di casi questa certificazione aiuta ad esplicitare il valore del concetto di qualità ed il valore del sistema di gestione della qualità. Infine, il fatto che l'Uni En Iso 9001 sia comunque percepita come un passaggio burocratico, come un formalismo che alla fine perde, agli occhi di molte imprese, di utilità, certamente non è un incentivo alla crescita della domanda di questo tipo di certificazione;***
- b) *il secondo aspetto concerne la struttura e l'organizzazione che il mercato (offerta) della certificazione Uni En Iso 9001 ha oggi assunto. La frammentazione dell'offerta, determinata anche e soprattutto dal proliferare di OdC di piccole dimensioni spinti a praticare tariffe molto concorrenziali pur di espandersi, ed il modo di operare nell'espletamento delle verifiche, poco incline ad un dialogo con l'impresa che intende farsi certificare, rappresentano ormai degli ostacoli allo sviluppo della certificazione del SGQ. Casi di contiguità tra il consulente aziendale e l'organismo di certificazione e verifiche effettuate osservando soltanto aspetti formali, senza un'analisi a monte delle problematiche aziendali, fanno apparire spesso la certificazione come uno strumento rigido e poco utile, per il cui ottenimento è sufficiente che l'azienda paghi.”*

La risposta è quindi affermativa, ma con una attenta analisi delle criticità.

In effetti le indagini effettuate evidenziano due criticità connesse alla certificazione secondo UNI EN ISO 9001, che possono apparire in qualche modo divergenti.

Le aziende di piccole e piccolissime dimensioni si gioverebbero di un modello certificabile assai più snello e semplice nell'applicazione, più adatto a questa tipologia di impresa.

Al contrario, le aziende di dimensioni maggiori e con processi più complessi hanno la percezione che il processo di certificazione sia diventato un passaggio burocratico e non uno strumento in grado di attivare un efficace sistema per operare secondo criteri improntati alla qualità, che la norma sembri non essere più corrispondente alle reali necessità della singola impresa.

Senza parlare della forte concorrenza esistente tra gli Organismi di certificazione che spesso conduce ad un ribasso indiscriminato delle tariffe con sconcerto da parte delle aziende clienti e dequalificazione di questo mercato.

In realtà il modello ISO 9001 è (e sarà nel prossimo futuro) un modello elastico che si presta ad essere adattato alle esigenze di organizzazioni differenti per dimensioni e per ambiti di attività, ma l'efficacia di queste differenti applicazioni dipende dalla capacità di chi implementa e gestisce il sistema e, successivamente dalla competenza specifica degli auditor dell'OdC che ne effettua la certificazione.

Al contrario, se le capacità e le competenze sono basse, il sistema e la sua certificazione saranno solamente formali.

Per paradosso, più sofisticata sarà la norma (es.: per adattarsi alle esigenze delle organizzazioni più strutturate) e più facile potrà esserne una applicazione meramente formale. Col probabile risultato di una certificazione inefficace, in quelle organizzazioni che hanno interesse al solo ottenimento della certificazione per ragioni di mercato.

In sostanza è importante che i tavoli che propongono e discutono le future evoluzioni della norma ISO 9001, non trascurino il fatto che tale norma deve rimanere un modello certificabile e pertanto alcuni capisaldi devono rimanere, affinché ne sia consentita una oggettiva verifica da parte degli auditor degli organismi di certificazione.

Differente è la situazione per altri sistemi di gestione aziendali (ambiente, sicurezza dei luoghi di lavoro, dei dati, ecc.) le cui norme sono orientate alle specifiche problematiche dell'ambito cui afferiscono con elementi di verifica più specifici ed oggettivi.

Infine, ai fini della diffusione della cultura e delle tecniche afferenti alla qualità, si auspica una continua diffusione dei sistemi di certificazione del personale e di prodotto.

Come detto sopra, la certificazione di prodotto può essere un elemento facilmente comprensibile ed approcciabile da ogni tipologia di azienda e, contemporaneamente, può essere un elemento di traino per l'introduzione del sistema di gestione della qualità, come valido elemento di riduzione e di eliminazione delle difettosità dei prodotti o dei servizi erogati.

2.2.8 Note bibliografiche

Pubblicazioni dell'Osservatorio ACCREDIA CENSIS:

- *"Innovazione e modernizzazione di qualità per la crescita del paese – Il Sistema delle certificazioni per la competitività – 2011."*
- *"Qualità, crescita, innovazione – Secondo rapporto sulla qualità e sui sistemi di certificazione – 2012."*
- *"La domanda di certificazione di qualità nel sistema di impresa – Marzo 2013."*

2.3 Dal TQM ai Modelli di Eccellenza: l'esperienza dell'EFQM e del CAF

Gianluca Mulé, Italo Benedini, Lucia Bonechi

2.3.1 Evoluzione del modello EFQM e del Premio

L'European Foundation for Quality Management (EFQM) viene costituita nel 1989 con una chiara missione:

“to support the management of Western European companies in accelerating the process of making quality a decisive influence for achieving global competitive advantage; to stimulate and, where necessary, to assist all segments of the Western community to participate in quality improvement activities and to enhance the quality culture.” (EFQM: 1989)

Nel 1991 EFQM lancia l'EFQM Excellence Model, un framework olistico per l'assessment delle organizzazioni e per indicare e supportare un percorso di miglioramento verso l'eccellenza.

Il Modello è il frutto dell'esperienza di alcune delle principali aziende europee, che hanno lavorato assieme per fornire un quadro di riferimento al mondo delle organizzazioni private e pubbliche, attraverso il quale indirizzare e sostenere un percorso di miglioramento continuo verso l'Eccellenza e sostenere il sistema socio-economico europeo.

In estrema sintesi, il Modello EFQM per l'Eccellenza è un quadro di riferimento non prescrittivo, strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di *governance* di un'organizzazione o di un sistema. Il Modello si compone di nove criteri (definibili come le componenti operative/organizzative del Modello), cinque dei quali classificati come “fattori abilitanti” e quattro come “risultati”; i fattori abilitanti prendono in considerazione le attività che occorre mettere in atto per raggiungere gli obiettivi aziendali (i risultati attesi), mentre i risultati rappresentano l'evidenza di ciò che effettivamente viene conseguito dalle organizzazioni.

Esiste un rapporto causa-effetto che lega i risultati ed i fattori abilitanti: questi ultimi determinano i primi. In un sistema organizzativo, i fattori abilitanti rappresentano in sintesi i processi e le pratiche messe in atto dall'organizzazione per definire le sue strategie, in coerenza con gli indirizzi definiti dalla Mission e Vision, e svilupparle, tramite l'impiego efficace delle risorse umane e materiali, attraverso processi definiti e costantemente migliorati. I risultati sono invece gli elementi che misurano l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione, derivanti dai Fattori abilitanti in atto, nei confronti delle principali categorie di stakeholder dell'organizzazione; attraverso di essi si traggono indicazioni sulle necessità di azioni sui fattori abilitanti per il miglioramento del sistema.

Lo schema di sintesi del Modello, nella versione attualmente in vigore, è riportato più avanti.

Per mantenersi al passo con i tempi e con il rapido cambiamento del contesto sociale, negli anni successivi a quello della prima pubblicazione, il Modello ha subito notevoli modifiche ed evoluzioni che hanno riflettuto i cambiamenti registrati nel mercato globale e nell'approccio al contesto di riferimento delle organizzazioni.

Si citano nel seguito i principali di questi cambiamenti.

Nel 1999, per rendere più diretto il legame del Modello con la logica PDCA di Deming, e per dare maggiore consistenza al processo di valutazione, è stata introdotta la Logica R.A.D.A.R. (*Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine*), ossia un approccio strutturato per valutare in termini quantitativi, la performance

aziendale, sulla base di requisiti che riproducevano in pratica gli elementi del citato ciclo PDCA di Deming. Secondo tale logica ogni organizzazione dovrebbe:

- definire i *Risultati* che intende raggiungere nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie Politiche & Strategie: tali risultati comprendono la performance dell'organizzazione (verso le diverse categorie di stakeholder dell'organizzazione, rappresentate dai quattro criteri dei Risultati del Modello) e le percezioni degli stakeholder;
- pianificare e sviluppare un insieme integrato di *Approcci* coerenti, a sostegno della strategia e con l'obiettivo di generare i risultati voluti;
- *diffondere* tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione in modo strutturato;
- *valutare e riesaminare* gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati conseguiti, mettendo in atto le opportune azioni di miglioramento.

Inoltre nello stesso anno furono introdotti anche gli 8 Concetti Fondamentali dell'Eccellenza, definiti come:

- 1) attenzione al cliente;
- 2) orientamento ai risultati;
- 3) leadership e coerenza negli obiettivi;
- 4) apprendimento, innovazione e miglioramento continui;
- 5) coinvolgimento e crescita delle persone;
- 6) gestione tramite processi e fatti;
- 7) sviluppo di partnership;
- 8) responsabilità sociale d'impresa.

I Concetti Fondamentali si affiancano alla struttura dei criteri del Modello: i primi rappresentano la componente "concettuale" del modello, e potrebbero essere definiti come gli elementi che accomunano le organizzazioni eccellenti, i secondi sono invece più legati alla struttura funzionale ed operativa dell'organizzazione.

Successivamente, nel 2003, tenendo fede all'impegno di fornire uno strumento costantemente aggiornato e migliorato, il Modello è stato rivisto con interventi non tanto sul significato dei diversi criteri e nella struttura degli altri elementi del modello (Logica RADAR e Concetti Fondamentali), ma piuttosto nei contenuti dei sottocriteri stessi (a livello dei sottocriteri, passati da 24 a 32, e dei "Punti guida" che ne esprimono nel dettaglio i contenuti operativi). Per una maggior integrazione tra i diversi elementi del Modello, è stata poi esplicitata la relazione tra componente concettuale (i Concetti dell'Eccellenza) e quella operativa (i Criteri e Sottocriteri). Ulteriori interventi hanno inteso aumentare il focus sulla Corporate Social Responsibility e specializzare il modello per i differenti settori delle organizzazioni (grandi aziende, piccole – medie aziende e organizzazioni pubbliche e no profit).

La revisione del modello nel 2010 si è resa necessaria per far fronte all'emergere di nuovi trend nel business e alle esigenze delle organizzazioni di avere come riferimento un modello che rispecchiasse meglio le sfide del mercato e del contesto organizzativo attuale. Il numero dei principi fondamentali e dei criteri è rimasto invariato, ma sono stati semplificati gli elementi di dettaglio (i "Punti Guida") e la terminologia è stata rivisitata e adattata alle nuove esigenze, in una visione più dinamica del modello.

Sono poi stati rivisti gli 8 Concetti Fondamentali, riformulati in termini di "*action oriented*" e con linguaggio più consono a quello utilizzati dai manager nel gestire le organizzazioni.

Tra le novità più significative figurano la maggior enfasi e rilevanza dedicata a concetti di grande rilievo nell'attuale contesto socio-economico, quali Creatività e Innovazione, Sostenibilità, Governance, Risk Management e Gestione e Sviluppo dei partner e fornitori. Anche sul RADAR sono stati fatti alcuni interventi che attribuiscono maggiore importanza, nella fase di valutazione dei fattori abilitanti, a concetti

quali efficienza e creatività, e al concetto di copertura e rilevanza nella valutazione dei risultati dell'organizzazioni.

L'ultima versione del Modello EFQM è stata rilasciata nel 2013: le modifiche apportate dal 2010 al 2013 hanno riguardato i Concetti Fondamentali dell'Eccellenza (vedi nel seguito), una ulteriore semplificazione dei contenuti di dettaglio e della Logica Radar (mantenendone però invariati i contenuti di sostanza) e un ulteriore focus sulla "sostenibilità" degli approcci e dei risultati dell'organizzazione, sulla capacità di adattarsi ad un contesto in rapido cambiamento (flessibilità, "Agility") e una impostazione maggiormente orientata all'azione.

La figura successiva riassume i principali cambiamenti del Modello d'Eccellenza EFQM negli anni dal 1991 al 2013.



Figura 2.3: Evoluzione del modello EFQM (fonte EFQM)

Ad oggi in Europa il modello EFQM è adottato da più di 30.000 organizzazioni. Tra di esse ci sono molte delle maggiori aziende europee di molti settori, come si può verificare consultando l'elenco dei vincitori dell'Award.

2.3.2 I Premi ed i Riconoscimenti EFQM

Tra le prime azioni messe in atto da EFQM successivamente alla definizione del Modello è stata l'istituzione di un Premio per l'Eccellenza delle organizzazioni europee, come strumento per diffondere la conoscenza del Modello e motivare le organizzazioni a misurarsi e a confrontarsi sulla base del Modello stesso.

Il Premio EFQM è stato lanciato per la prima volta nel 1991 con il nome di "European Quality Award", traendo anche spunto dalle analoghe esperienze maturate in Giappone con il Premio Deming istituito nel 1951 e negli Stati Uniti con il Premio Malcolm Baldrige National Award lanciato per la prima volta nel 1987.

Il Premio è stato per molti anni aperto alle sole organizzazioni europee, e solo successivamente è stato aperto alla partecipazione anche di organizzazioni extra-europee (dal 2010, come detto oltre).

Il punto di partenza della partecipazione al premio EFQM è rappresentato da un "Submission document", detto anche "Application" (una descrizione fatta dall'organizzazione che riporta le risposte dell'organizzazione alle indicazioni del Modello); un team di valutatori con approfondite esperienze e formato ad hoc da EFQM analizza l'application e assegna un punteggio, sulla base del quale l'organizzazione

passa o meno alla fase successiva, consistente in una visita sul posto da parte del team, per confermare e completare gli elementi di valutazione dell'organizzazione, individuando i suoi Punti di Forza e le Aree di Miglioramento.

I riconoscimenti vengono rilasciati a diversi livelli e per le diverse categorie di partecipazione. Il massimo livello è quello conosciuto come "Award", rilasciato alle organizzazioni che dimostrano le migliori prestazioni in assoluto nella loro categoria.

Un'organizzazione viene riconosciuta come Prize Winner, invece, quando dimostra di avere risultati d'eccellenza in uno degli 8 principi del modello.

Tutti i partecipanti che ottengono una positiva valutazione documentale, ricevono la visita sul posto e se confermano in essa un solido livello d'eccellenza ottengono il riconoscimento di "Finalist".

Come il Modello, anche il Premio EFQM ha subito delle evoluzioni negli anni. Il Premio era inizialmente dedicato prevalentemente a grandi aziende, ma nel 1996 fu creata una categoria particolare di premi dedicata alla pubblica amministrazione e ad organizzazioni non-profit, e nel 1997 ne fu creata una dedicata alle piccole e medie imprese.

Anche la denominazione del premio ha subito una prima evoluzione, da European Quality Award (EQA) a European Excellence Award (EEA), a significare la differenza dell'approccio EFQM rispetto agli approcci tradizionali della qualità.

A partire dagli anni 2000, EFQM ha lavorato per far sì che il lavoro di auto-analisi che generava il *Submission Document* fosse più produttivo ed incisivo, sia per l'organizzazione che per i valutatori. Ciò ha portato a definire nella seconda metà del decennio un nuovo schema di documento chiamato ora *Management Document*. Tale documento è realizzato secondo un semplice standard, in forma matriciale per i Fattori, per descrivere come sono perseguiti gli obiettivi strategici dell'organizzazione, attraverso la descrizione degli approcci chiave, del loro deployment e dei risultati raggiunti. Il Management Document è un efficace strumento manageriale che può aiutare a definire le priorità, ad accelerare il miglioramento e a fornire supporto nella identificazione e nella diffusione delle best practices.

Con l'avvento del Modello 2010, in particolare, alla luce dell'importanza attribuita dal Modello al concetto del miglioramento e della sostenibilità, l'Excellence Award intende premiare le organizzazioni in grado di dimostrare non solo che le loro performance superano quelle degli altri partecipanti, ma anche che sono in grado di mantenere questo vantaggio per il futuro (in risposta al focus sulla sostenibilità introdotto sul nuovo modello 2010).

Dal 2011 inoltre possono partecipare al Premio anche aziende non europee, e la denominazione del premio si adegua di conseguenza, diventando EFQM Excellence Award.

A sottolineare l'impegno per fornire un valore aggiunto di rilievo alle organizzazioni partecipanti ai Premi, si può stimare che, mediamente, il team di valutatori passi circa 500 ore, per azienda partecipante, a rivedere la documentazione, fare interviste e analizzare l'organizzazione. Il feedback del team di valutatori verso l'organizzazione costituisce il maggior valore aggiunto del Premio, confermando ai partecipanti i loro Punti di Forza, ma soprattutto indicando le potenziali aree di miglioramento verso le quali sviluppare le loro azioni; il feedback dei valutatori passa poi ad una giuria indipendente che decide la classifica e il livello di riconoscimento di ciascun finalista.

Tra i vincitori dei vari livelli di riconoscimento dell'Award troviamo molte delle migliori aziende europee e multinazionali, oltre che organizzazioni pubbliche e no profit di grande rilievo: sul sito EFQM è possibile consultare l'elenco delle aziende premiate negli ultimi anni.

In aggiunta al Premio EFQM, si è sentita inoltre all'inizio degli anni 2000 la necessità di definire ulteriori tipologie di riconoscimenti, non destinati alle organizzazioni che sono già in grado di dimostrare un elevato livello d'eccellenza, ma a quelle organizzazioni che sono all'inizio del percorso verso l'eccellenza, o che possono dimostrare un certo grado di maturità rispetto al Modello. Ne è nata la definizione di un "Percorso verso l'Eccellenza", lungo il quale le organizzazioni possono ricevere riconoscimenti di livello crescente che comprovano la validità di quanto messo in atto.

Al di là dei premi, quindi, EFQM rilascia riconoscimenti del "livello d'Eccellenza" raggiunto dalle organizzazioni.

Vengono rilasciati tre tipi di riconoscimento, che hanno lo scopo di riconoscere l'impegno dell'organizzazione e di far nascere l'entusiasmo per il raggiungimento di un obiettivo spendibile anche a livello di immagine. Le tipologie di riconoscimento sono le seguenti:

- *"Recognised for Excellence"*, deriva sempre, come per l'Award, da una valutazione da parte di esperti di quanto le attuali pratiche manageriali sono efficaci ed i risultati conseguenti sono positivi. Rilascia un riconoscimento su 3 fasce: 3 star, 4 star e 5 star, in funzione del grado di maturità dimostrato dall'organizzazione.
- *"Committed to Excellence"* rilascia un riconoscimento che attesta che l'organizzazione si sta impegnando in un percorso per il raggiungimento dell'eccellenza, ed è destinato ad organizzazioni all'inizio di questo percorso. Il *Committed to Excellence* si sviluppa in due possibili approcci: l'approccio "Assessment", secondo il quale le organizzazioni vengono valutate per la loro rispondenza a 6 elementi che valutano in modo semplificato l'aderenza ai concetti fondamentali del Modello; l'approccio "Project Validation" in cui si valuta la capacità dell'azienda di individuare le opportunità di miglioramento prioritarie e di costruire su di esse progetti di miglioramento rilevanti ed efficaci.

Questi si affiancano ai già citati riconoscimenti nell'ambito *"Excellence Award"*, secondo i tre livelli di Award winner, Prize winner e Finalist.

La figura successiva sintetizza i diversi riconoscimenti rilasciati da EFQM.

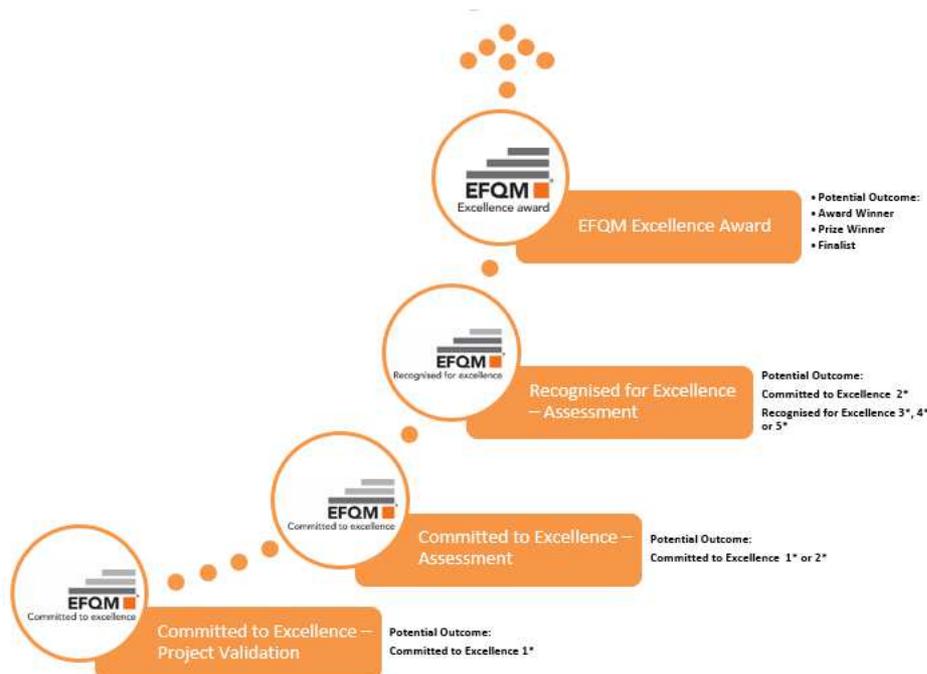


Figura 2.4: Riconoscimenti EFQM

2.3.3 Il Modello attuale e gli scenari di evoluzione futuri

Riteniamo utile dare qualche informazione ulteriore sul Modello d' Eccellenza attualmente in uso e sulle sue possibili evoluzioni future.

La revisione 2013 del modello EFQM si caratterizza principalmente per una revisione terminologica di alcuni dei Concetti Fondamentali. Ad esempio, relativamente al Concetto della sostenibilità, si è passati da una terminologia contributiva e partecipativa (*Prendersi carico delle responsabilità per un futuro sostenibile*) ad una più proattiva (*Creare un futuro sostenibile*).

Nella versione corrente, i Principi Fondamentali sono i seguenti:

- 1) creare valore aggiunto per il cliente;
- 2) creare un futuro sostenibile;
- 3) sviluppare la capability organizzativa;
- 4) indirizzare la creatività e l'innovazione;
- 5) esercitare la leadership con visione, ispirazione e integrità;
- 6) gestire con agilità;
- 7) ottenere il successo attraverso il talento del personale;
- 8) ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo.

I Concetti Fondamentali sono rappresentati graficamente nella figura seguente.

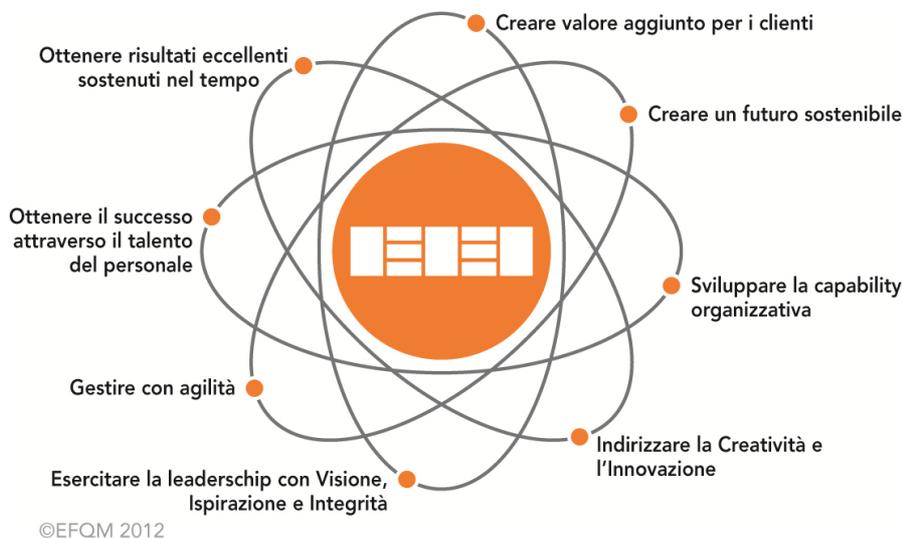


Figura 2.5: I Concetti Fondamentali EFQM 2013

Anche nei contenuti dei Criteri del nuovo Modello appaiono alcuni cambiamenti significativi; viene precisato ad esempio come l'eccellenza si ottiene solo guardando all'intera catena del valore, oltre i limiti del perimetro aziendale, andando, di fatto, a comprendere anche fornitori, partner, distributori e altri player coinvolti nella value chain. Viene rafforzato il concetto che eccellenza vuol anche dire garanzia di sostenibilità ecc.

Lo schema attuale dei Criteri del Modello è rappresentato nella figura successiva.

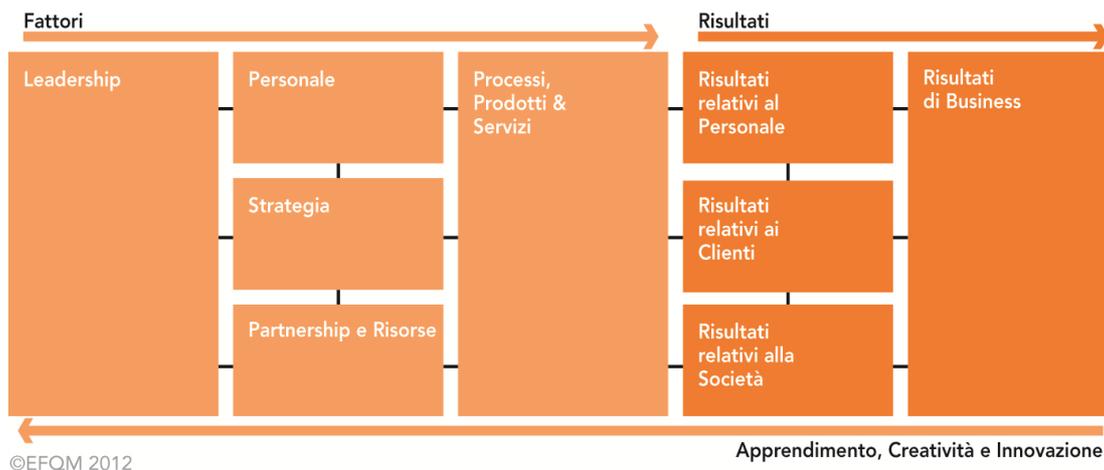


Figura 2.6: Il Modello d'Ecceellenza EFQM 2013: i Criteri

La versione 2013 della logica Radar non cambia nella sostanza, ma risulta leggermente semplificata rispetto alla edizione precedente, soprattutto per quanto riguarda la descrizione degli attributi che ne dettagliano le varie fasi.

La figura successiva rappresenta la logica R.A.D.A.R.

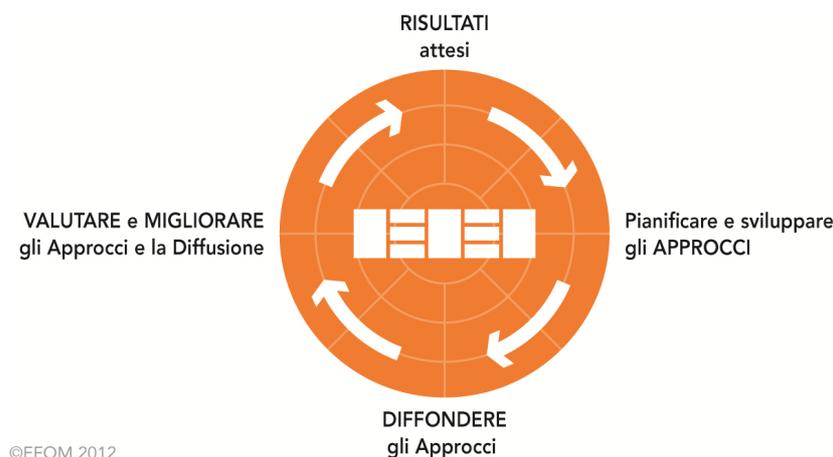


Figura 2.7: La logica R.A.D.A.R.

Il progetto di aggiornamento continuo del Modello EFQM prevedeva la nuova revisione del modello entro la fine del 2015 con il lancio ufficiale della versione 2016. Ad oggi, dopo una fase di consultazione con tutti gli stakeholder interessati, si è convenuto che le condizioni attuali e le esigenze odierne delle organizzazioni non giustificano nel breve una nuova revisione del modello. La prossima revisione del modello è prevista pertanto per il 2018. Nel frattempo si procederà alla sperimentazione di specifiche esperienze sul tema della sostenibilità, innovazione e corporate governance (tra gli altri) nel contesto del modello EFQM, per poter rispondere ad esigenze specifiche delle organizzazioni e per poter raccogliere le informazioni necessarie a gestire il processo di revisione del modello EFQM 2018 con efficacia ed incisività.

Per quanto riguarda il processo di partecipazione al Premio EFQM, lo schema sintetico non è cambiato e rimane come rappresentato nella figura successiva (lo schema è in linea di principio valido anche per la partecipazione agli altri processi di riconoscimento).

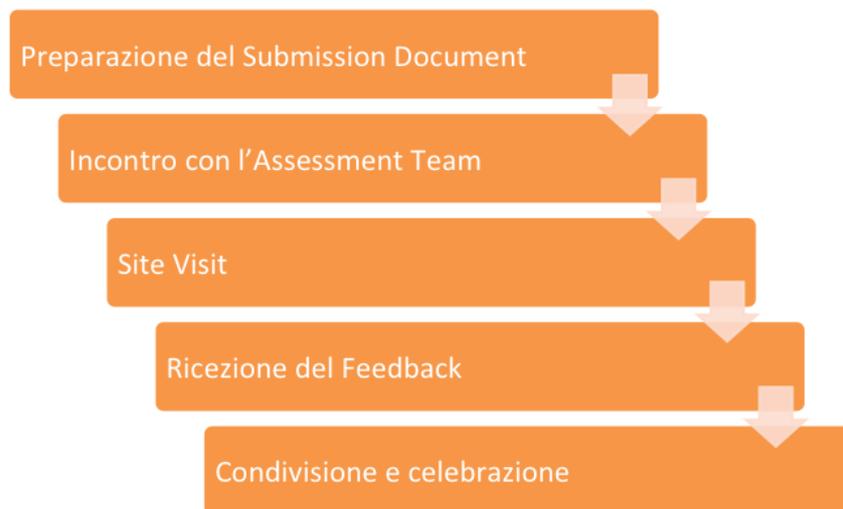


Figura 2.8: Processo di partecipazione al Premio EFQM Excellence Award

Per il prossimo futuro non sono previste modifiche sostanziali al processo. Il focus di EFQM rimane quello di curare la preparazione degli *assessor* in maniera tale da far comprendere nitidamente il contesto strategico dell'organizzazione valutata, al fine di avere una valutazione che dia un contributo all'organizzazione non astratto, ma appunto legato al suo contesto.

2.3.4 Il Modello EFQM come riferimento per i Premi nazionali

Il modello del Premio EFQM rappresenta un importante punto di riferimento per i premi rilasciati a livello nazionale. Numerosi paesi Europei, tra i quali la Germania, la Gran Bretagna, la Spagna, l'Austria, la Finlandia, la Svizzera, la Grecia e tutta una serie di paesi dell'Europa Centrale e Orientale (tra gli altri Repubblica Ceca, Slovenia, Ungheria, Estonia ecc.) utilizzano il modello EFQM come riferimento per il Premio Nazionale e la logica RADAR per la valutazione delle organizzazioni partecipanti al premio. In Italia il Modello EFQM è stato utilizzato per il Premio Qualità Italia attivo dal 1997 al 2006 e, successivamente, come modello di riferimento per i Premi Imprese per l'Innovazione e Imprese per la Sicurezza.

Al di fuori dei paesi dell'Unione Europea, il modello EFQM è di riferimento per i premi nazionali in Turchia, Ucraina e in Russia.

Il altri paesi, come Svezia, Olanda ecc., il modello è preso come riferimento e si affianca a modelli nazionali, e sono definiti riconoscimenti sia per le organizzazioni che fanno riferimento ai modelli nazionali che per quelle che fanno riferimento al Modello EFQM.

L'interesse su di esso ha varcato i confini europei e molte esperienze di premi nazionali nel medio oriente (Giordania, Israele per il settore pubblico, Emirati Arabi e Libano tra gli altri) fanno pieno riferimento al modello EFQM. Lo stesso trend si osserva in America Latina, dove Colombia ed Ecuador hanno iniziato ad utilizzare il modello EFQM come riferimento principe per il premio nazionale.

2.3.5 Dati sulla partecipazione ai Premi e Riconoscimenti EFQM

Si riportano di seguito i dati relativi ai riconoscimenti rilasciati ai partecipanti al Premio EFQM negli anni dal 2005 al 2013 (si riporta la somma dei riconoscimenti Award, Prize e Finalist).



Figura 2.9: Riconoscimenti ai Premi EFQM

E' interessante anche osservare la distribuzione di tali riconoscimenti per paese, riportata nel grafico successivo, in cui si nota che quattro paesi (Spagna, Germania, Turchia e Gran Bretagna) hanno ottenuto circa i due terzi dei riconoscimenti totali rilasciati.

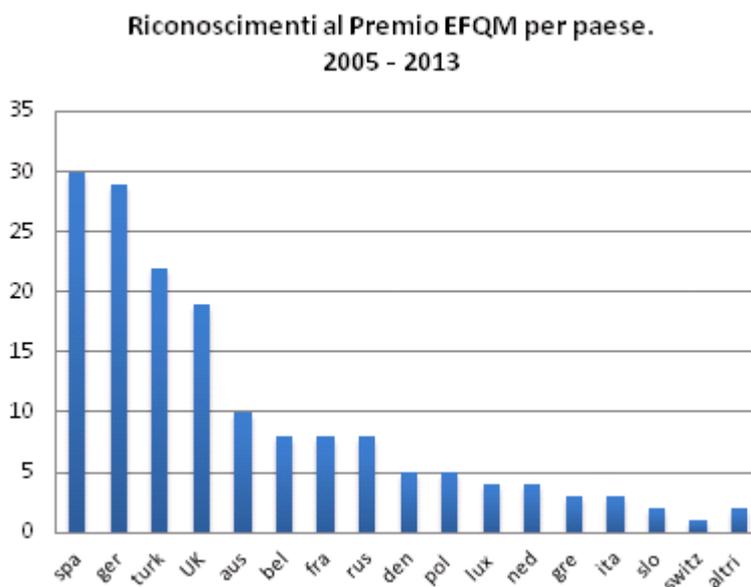


Figura 2.10: Riconoscimenti per paese. Anni 2005.2013

Le organizzazioni italiane sono presenti solo 3 volte nei riconoscimenti fino al 2013, ma a queste due vincitrici si è aggiunta nel 2014 una ulteriore organizzazione "Award Winner" (lo stabilimento Bosch di Bari).

2.3.5.1 Analisi dei punteggi ottenuti dai partecipanti

Relativamente ai punteggi ottenuti dalle organizzazioni partecipanti all'Award EFQM, si possono fare alcune osservazioni su come questi punteggi si distribuiscono per i diversi criteri del Modello, per individuare se ci sono, e quali sono, gli elementi più forti e meno solidi evidenziati nel complesso dai partecipanti.

Un dato di un certo interesse è evidenziato dai valori medi e dai valori massimi di punteggio ottenuti dai partecipanti negli Award dal 2010 al 2012, valori riportati nel grafico successivo.

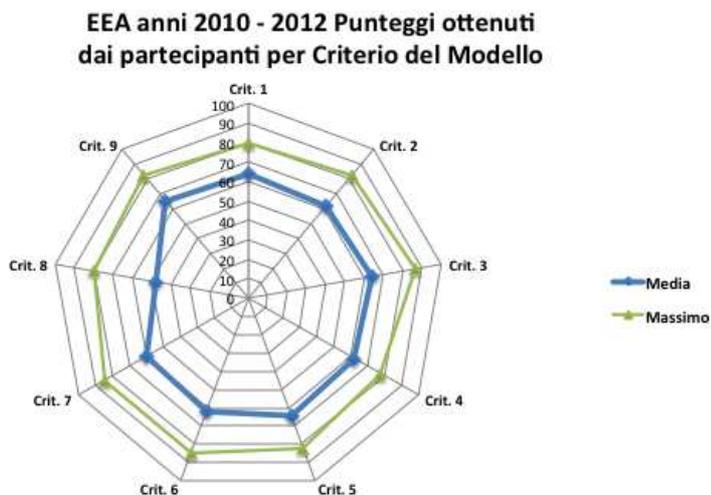


Figura 2.11: Punteggi medi e massimi ottenuti dai partecipanti all'Award

Si può osservare una notevole uniformità sia dei punteggi massimi che medi tra i diversi criteri. Se ne può dedurre che l'eccellenza si raggiunge, come sostenuto dalla logica del Modello, attraverso una applicazione equilibrata dei suoi principi entro tutta la struttura funzionale / organizzativa. Fa in parte eccezione, verso il basso, il criterio 8 (Risultati relativi alla società). Si osserva invece che tra i punteggi più elevati in assoluto si riscontra quello del criterio 9 (Risultati di Business), il che sembra indicare che l'applicazione di un modello d'Eccellenza non è solo fine a una astratta eccellenza, ma determina competitività e successo anche nei risultati operativi dell'organizzazione.

Si riportano infine i risultati medi ottenuti dalle diverse categorie di partecipanti (Grandi Imprese Private, Piccole / Medie Imprese Private, Settore Pubblico): pur con qualche marginale differenza, non si osservano comportamenti significativamente diversi né in termini di punteggio complessivo né di punteggi sui singolo criteri.

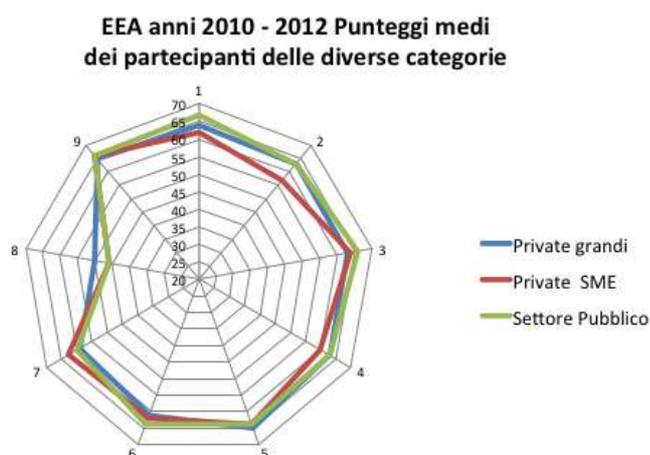


Figura 2.12: Punteggi medi dei partecipanti per categoria

È infine interessante riportare anche i dati relativi agli altri riconoscimenti EFQM (in particolare: Committed to Excellence e Recognized for Excellence), gestiti sia a livello EFQM che dai partner nazionali.

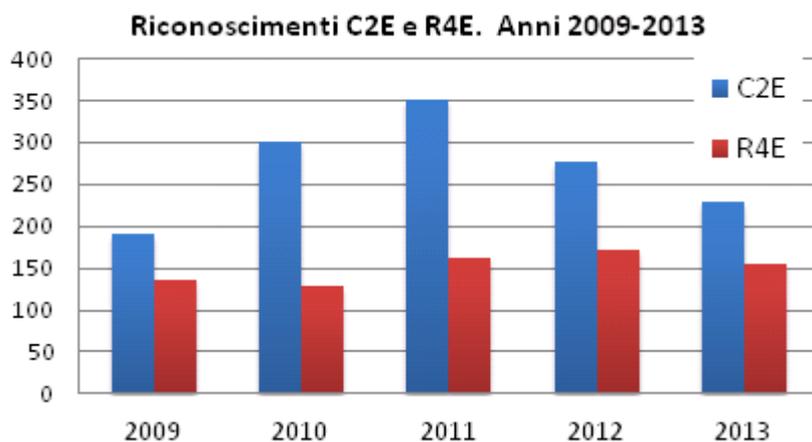


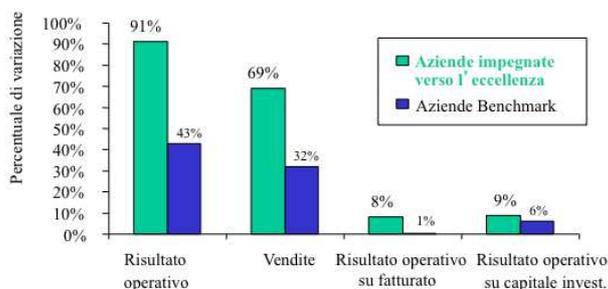
Figura 2.13: Riconoscimenti Committed to Excellence e Recognized for Excellence

2.3.6 Studi sui possibili impatti del modello

Vi sono in letteratura diversi studi sulla relazione tra l'applicazione dei modelli di Total Quality Management o dei Modelli di Eccellenza e le performance delle organizzazioni.

In generale la maggior parte di essi individua una correlazione positiva tra i due elementi, in particolare, ad esempio, Hendricks & Singhal nel 1997 hanno dimostrato che le organizzazioni vincitrici di un premio

Risultati di business nei 5 anni dopo l'implementazione



Comparazione della performance delle aziende vincitrici di premi con aziende benchmark durante il periodo successivo alla implementazione

Source: Business Value of excellence models, Dr. Vinod Singhal, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA

Figura 2.14: Risultati di Business delle aziende impegnate verso l'Eccellenza

Vi sono stati anche altri studi (es. York & Miree 2004) che hanno confrontato l'andamento di alcuni indicatori come l'EBIT (Earnings before Interest and taxes) e il ROA (Return on Assets) per un periodo di 5 anni tra aziende vincitrici di premi e gruppi di aziende cosiddette "di controllo". L'incremento di questi indicatori risultava nelle aziende vincitrici il triplo che nelle altre.

Un quadro simile deriva dai risultati di uno studio europeo del 2011 (Corredor & Goni) che prendeva in considerazione indicatori riguardanti la capacità di generare profitto e la produttività.

Nel 2005 l'EFQM e la BQF (British Quality Foundation) hanno sponsorizzato una di queste indagini, che è stata condotta da un team internazionale di ricercatori su un campione di 120 aziende vincitrici di premi

Uno studio europeo: I vincitori di premi a confronto con la media delle aziende

La variazione delle performance finanziarie dopo 1 anno, 3 anni, 5 anni

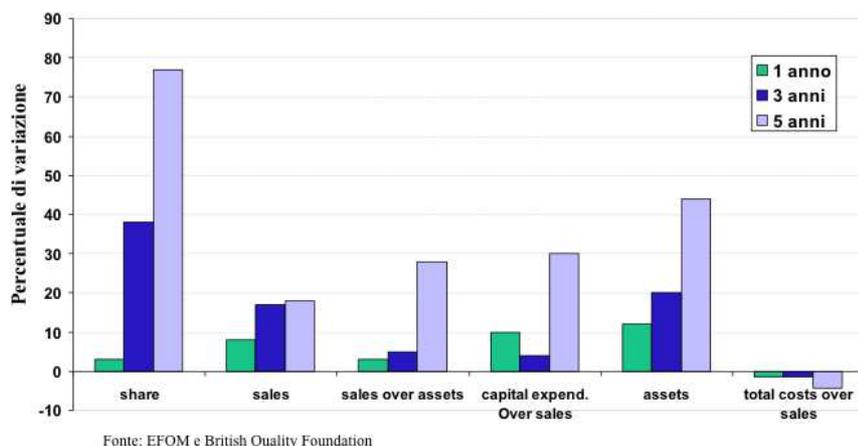


Figura 2.15: La performance finanziaria dei vincitori dei premi per l'Eccellenza

per l'Eccellenza (85 in Europa e 35 fuori Europa). I parametri presi in considerazione per valutare le performance organizzative sono stati la crescita di valore delle azioni, l'aumento del fatturato, la riduzione dei costi, l'aumento delle spese in conto capitale, l'incremento degli utili, l'incremento del numero di dipendenti. Il periodo di osservazione va dall'implementazione del modello (considerata nei 5 anni precedenti la vittoria) fino a 5 anni dopo aver ricevuto il riconoscimento.

I risultati dimostrano che ci vuole tempo per beneficiare dell'applicazione dei principi del modello, ma confermano che quando questi principi vengono applicati in maniera efficace, la performance aziendale migliora assai di più che in altre aziende prese a confronto e simili per dimensione e settore di appartenenza.

L'efficacia dell'applicazione del modello EFQM è stata poi ulteriormente indagata nel 2012 con uno studio voluto da EFQM e realizzato dall'Università di Vienna, che ha coinvolto un campione di 218 aziende austriache. I dati raccolti sono stati esaminati calcolando il coefficiente di correlazione tra la performance finanziaria (variabile dipendente) e le vecchie e nuove dimensioni del TQM (variabili indipendenti).

I risultati confermano la relazione positiva tra l'implementazione del modello e la performance finanziaria, inoltre dimostrano che i nuovi elementi introdotti con le successive evoluzioni del modello mostrano un più forte impatto sulla performance finanziaria rispetto alle vecchie dimensioni. Ciò dimostra l'importanza che i Modelli siano costantemente rivisti per aumentare la loro efficacia ed avere un impatto positivo sulle performance delle organizzazioni.

2.3.7 EFQM e le best practices

Per supportare le organizzazioni a cogliere sempre nuove idee ed opportunità, imparando dalla propria esperienza, ma anche da quella degli altri, l'EFQM incoraggia le organizzazioni a condividere le loro esperienze positive attraverso l'individuazione di best practices da condividere all'interno del network e creando continue occasioni di contatto e di scambio. L'EFQM lancia anche annualmente una *Good Practice Competition*, focalizzata su uno specifico tema.

Numerosi sono i casi di aziende *Award Winner*, *Prize Winner* o *Finalist* che hanno portato all'individuazione da parte degli assessor di good practice classificandole in base ai concetti fondamentali dell'eccellenza e al settore di appartenenza dell'organizzazione a cui si riferiscono; le good practice sono consultabili dai membri EFQM direttamente sul sito. Se ne riportano alcuni esempi:

- Alpenresort Schwarz – Austria (Resort 5 stelle a gestione familiare)
2013 EFQM Award Winner e Prize Winner in "*Adding Value for Customers*" & "*Succeeding through the Talent of People*".

Best practice: il resort si è distinto per una serie di buone pratiche:

- "*development and learning from employees*": è presente un processo di reclutamento ben sviluppato ed uno scrupoloso programma introduttivo, orientati ad assicurare che i nuovi impiegati siano fatti crescere in sintonia con la cultura e il clima dell'organizzazione.
- "*ability to change via employee involvement*": l'Alpenresort utilizza due metodi per realizzare miglioramenti: il primo è quello di organizzare il personale in team di progetto (4 team: Guest, Health, Schwarz inside e Green Schwarz flower); il secondo è quello di adottare il sistema PUPE che è un metodo per testare nuove idee e innovazioni su base mensile all'interno delle diverse unità.
- "*living the values*": la famiglia Pirktl ha definito la Mission, la Vision e i valori del resort con il coinvolgimento dei capi delle diverse unità e dei team leader dei diversi progetti. La famiglia Pirktl e tutti i leaders intraprendono delle sessioni annuali di leadership review. La valutazione è chiaramente collegata ai valori, alle strategie e agli obiettivi dell'organizzazione.
- "*strategic partner program*": l'Alpenresort ha instaurato benefici rapporti di lungo termine con i partner strategici e i fornitori, basati sulla fiducia e il rispetto reciproco. Ciò è stato raggiunto attraverso l'utilizzo di un sistema interno di valutazione dei fornitori, condiviso con i partner.
- "*adding value for customers*": il cliente è il centro di tutto ciò che l'Alpenresort rappresenta. Gli ospiti sono invitati a diventare parte della "famiglia"; il personale è fortemente orientato a servire il cliente e i clienti fedeli vengono annualmente premiati.

- Nilüfer Belediyesi – Turkey (*Amministrazione locale*)
2013 EFQM Excellence Prize Winner in "*Adding Value for Customers*", ma anche nel 2008 Finalist dell'EEA, e nel 2012 Finalist dell'EEA.

Best practice:

- "*Adding value for customers*" - L'organizzazione pubblica Nilüfer ha dimostrato un forte orientamento al cliente, ossia al cittadino, non soltanto soddisfacendo le sue esigenze, aspettative ed opportunità, ma anche anticipando in modo proattivo le sue aspettative future, con un chiaro approccio verso la sostenibilità.

- Glasgow Housing Association (GHA) (*Organizzazione no-profit*)
Prize Winner in "*Leading with Vision, Inspiration & Integrity*" in EEA 2013

Best practice:

- "*leading with vision, inspiration and integrity*" - la leadership in GHA è significativa. Il CEO ha una vision chiara ed è fortemente ispirato, ma queste capacità di leadership non sono solo appannaggio del vertice, si trovano diffuse in tutta l'organizzazione.
- "*adding value for customers*" - GHA è un'organizzazione che mostra una forte attenzione al cliente. Vi sono molti esempi di cambiamenti che sono stati fatti con lo specifico obiettivo di aggiungere valore per il cliente, come ad esempio la creazione del Centro Servizi per il cliente per domande di routine, che ha liberato i funzionari addetti ai servizi di alloggio, affinché possano spendere più tempo a dialogare con i clienti e costruire forti e durature relazioni tra gli individui e la GHA.

■ Bosch Bari

Bosch Bari è lo stabilimento leader mondiale per la produzione di pompe per sistemi di alimentazione diesel per automobili e il luogo di nascita della tecnologia di iniezione diesel Common Rail.

Questa unità del Gruppo Bosch rappresenta un caso d'eccellenza non solo a livello italiano, ma anche mondiale, per diversi aspetti, tra i quali:

- impegno costante verso l'eccellenza fin dall'anno di prima applicazione del Modello EFQM nel 2004. Questo impegno, che coinvolge tutto il personale, ha gradualmente portato l'azienda alla vincita dell'EFQM Award nel 2014, passando dalla fascia di punteggio 350-400 a quella 750-800;
- un sistema di assessment incrociati annuali tra le aziende del Gruppo ha guidato il miglioramento, stimolando l'emulazione e la competitività e mettendo a disposizione le esperienze delle varie unità del Gruppo;
- anche l'ottenimento di 3 Prize nel 2014 è testimonianza di pratiche eccellenti nell'ambito dei Concetti Fondamentali "Creare un future sostenibile", "Gestire con agilità" e "Ottenere il successo attraverso il talento del personale";
- solo per citare uno degli esempi attraverso i quali lo stabilimento è riuscito ad imporsi come "Best Practice", si può citare l'attenzione al risparmio energetico e alla riduzione dell'impatto ambientale: oltre che realizzare numerosi interventi interni, tra i quali la copertura di tutti gli impianti produttivi con celle fotovoltaiche avanzate, si è realizzata all'interno una vera e propria scuola, aperta ai dipendenti, alle loro famiglie e al territorio, in cui si insegnano e dimostrano progetti ed accorgimenti per la riduzione dei consumi di energia e degli impatti negativi sull'ambiente.

Altri esempi di buone pratiche possono essere derivati dalle applicazioni del Modello da parte di aziende italiane e nell'ambito dei Livelli d'Eccellenza. Si citano nel seguito alcuni casi significativi. Si può dire che essi rappresentino delle buone pratiche di interazione tra il Settore pubblico e aziende private: il Settore Pubblico stimola e guida il miglioramento di aziende che lavorano per i cittadini, le Aziende si impegnano per il miglioramento della propria efficienza e per fornire ai cittadini dei servizi a valore aggiunto. Anche in questo senso il Modello EFQM costituisce una guida e un quadro di riferimento, oltre che uno strumento di misura di quale miglioramento è stato concretamente realizzato.

■ Agenzia dei Servizi Pubblici Locali di Torino

L'Agenzia ha guidato 6 aziende di servizio della città (Iren Energia, fornitore di Energia Elettrica, AEM Distribuzione, gestore della rete di distribuzione di Energia Elettrica, SMAT, gestore della rete di distribuzione d'acqua, AES, gestore della rete di distribuzione di gas, AMIAT, gestore dei servizi ambientali, GTT, gestore dei servizi di trasporto urbano) in un percorso di miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA.

I passi intermedi di questo percorso sono stati scanditi da una partecipazione ciclica ai riconoscimenti Committed to Excellence (identificabile con il miglioramento, le fasi di PLAN e di DO) e Recognized for Excellence (identificabile come la diagnosi e misura del sistema, le fasi di CHECK e di ACT).

L'intero percorso, durato circa 8 anni, ha evidenziato una crescita del punteggio medio EFQM delle organizzazioni di oltre l'80% ed ha permesso l'individuazione in ognuna delle aziende di buone pratiche nell'ambito della standardizzazione dei processi, dell'innovazione tecnologica, dell'approccio ambientale e della gestione del personale.

■ La Ripartizione Cultura Tedesca della Provincia di Bolzano

La Ripartizione ha stabilito di supportare e finanziare il miglioramento delle Agenzie Formative private di Lingua Tedesca della Provincia, stimolandoli alla emulazione e alla competitività. Per

misurare il reale impegno al miglioramento e la maturità organizzativa raggiunta, si è ritenuto di individuare nel Modello EFQM il riferimento, e nel processo Recognized for Excellence lo strumento di misura. L'entità economica del supporto finanziario per le organizzazioni è stata ridefinita con un criterio di proporzionalità ai risultati ottenuti in termini di punteggio EFQM. In un arco di tempo di 6 anni tra la prima valutazione e l'ultima (anno 2013), il progresso delle Agenzie è stato quasi del 50%. Ad oggi, alcune delle Agenzie sono indicate come esempio d'eccellenza dalle analoghe organizzazioni del Centro-Nord Europa

2.3.8 Il Modello CAF

Il *Common Assessment Framework* (Quadro di riferimento Comune per l'Autovalutazione, in breve CAF) è un modello di autovalutazione rivolto al settore pubblico, promosso nell'ambito delle attività di cooperazione dei Ministri della Funzione Pubblica dell'Unione Europea, con la collaborazione dell'EFQM, della Speyer School (Scuola di Scienze dell'Amministrazione tedesca) e dell'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) al fine di assistere le organizzazioni europee del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione e miglioramento della qualità.

Alla definizione del Modello CAF ha largamente contribuito EFQM e ciò ha permesso di mantenere la stessa struttura del modello EFQM per l'Eccellenza: esso pertanto si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, alla società e agli altri stakeholder si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, e attraverso una efficace gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi. L'obiettivo che ha determinato la generazione del Modello CAF è stato quello di fornire alla Pubblica Amministrazione un modello semplificato, sia pure coerente con il Modello EFQM, che rendesse agevole l'applicazione in quanto utilizzante il linguaggio della Pubblica Amministrazione.

Anche il Modello CAF, come il modello EFQM, fa riferimento a Concetti di base, chiamati Principi dell'Eccellenza: ad oggi coincidono con i Concetti Fondamentali del Modello EFQM 2003.

Infine, anche il Modello CAF usa una metrica, concettualmente simile a quella del Modello EFQM, ma semplificata e direttamente riferita al Ciclo PDCA di Deming. Tale metrica è definita in due forme diverse: la cosiddetta Metrica Classica (proposta per le organizzazioni con esperienza ancora limitata di applicazione dei concetti di Total Quality Management) e quella Avanzata, più approfondita ed efficace (proposta per le organizzazioni con maggiore esperienza).



Figura 2.16: Struttura del Modello CAF

La versione pilota del modello è stata presentata in modo sperimentale a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002.

Presso l'EIPA (European Institute of Public Administration) è stato creato un Centro Risorse CAF (CAF Resource Centre) la cui missione si declina nei seguenti punti:

- essere un centro di riferimento per l'implementazione del CAF, promuovendo il modello e le buone pratiche in Europa;
- agire come complemento e in coordinamento con i centri nazionali di riferimento;
- essere un centro di addestramento e consulenza;
- portare avanti indagini sull'uso del modello e sui suoi sviluppi;
- mantenere un data base degli utilizzatori del CAF e delle best practices.

A livello nazionale, la diffusione del Modello CAF è supportata da organizzazioni che ne curano l'utilizzo nella Pubblica Amministrazione e che mettono a disposizione know-how, competenze e supporto operativo (National Organizer e Centri risorse CAF nazionali); in Italia essi sono rappresentati dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ.

Anche il modello CAF, come il Modello EFQM, è stato nel tempo ulteriormente rivisto, in uno sviluppo parallelo a quello dell'EFQM; le successive edizioni sono state lanciate nel 2006 e nel 2013. Quest'ultima revisione approfondisce in particolare concetti quali orientamento al cittadino / cliente, etica, efficacia delle partnership e responsabilità sociale.

A novembre 2014 gli utilizzatori del CAF registrati presso l'EIPA risultavano oltre 3600, distribuiti in 52 Paesi, secondo il grafico che segue (si noti l'Italia al primo posto con 879 iscritti):

Italy 879	Slovenia 72	<i>EU Institutions and EC 13</i>
Germany 357	Greece 63	Bulgaria 12
Poland 352	Slovakia 59	<i>Iceland 10 - Turkey, FYROM 9</i>
Belgium 335	Spain 50	Latvia 8
Hungary 316	Romania 49	NL, UK 7
Denmark 248	<i>Switzerland 29</i>	Ireland, Malta 6
Portugal 189	Lithuania 29	Sweden, Croatia 5
Finland 127	France 26	<i>Russia 4</i>
Austria 95	Cyprus 19	<i>Ecuador, Cape Verde 3</i>
<i>Norway 88</i>	Estonia 18	<i>China, Namibia, Tunisia, Serbia, Montenegro 2</i>
<i>Dominican Republic 87</i>	<i>Bosnia-Herzegovina 18</i>	<i>Kosovo, Morocco, Peru, Ukraine, Egypt 1</i>
Czech Republic 74	Luxembourg 13	<i>Brazil, Chile, Ivory Coast, South Africa 1</i>

Figura 2.17: Utilizzatori del CAF registrati presso l'EIPA a novembre 2014 per paese (fonte EIPA)

Gli enti che avevano adottato il CAF a quella data risultavano inoltre suddivisi tra i seguenti settori:

Sector	CAF users	Sector	CAF users
Education and Research	1030	Justice and Law	83
Local administration (municipalities, provinces)	853	Economy, agriculture, fisheries and trade	80
Social services and social security	400	Culture	56
Police and Security	173	Home affairs	53
Customs, Taxes and Finances	149	General policy and oversight, coordination	40
Health	136	Environment	31
Public sector management (P&O, budget, ICT, etc.)	117	Foreign affairs	10
Trasport, infrastructure, public works, utilities	87	Others	352

Figura 2.18: Utilizzatori del CAF registrati presso l'EIPA a novembre 2104 per ambito (fonte EIPA)

Infine, è utile ricordare che anche per il Modello CAF si è stabilito di definire un percorso di assegnazione di riconoscimenti alle organizzazioni che dimostrano di aver avviato una efficace applicazione del Modello. Il riconoscimento si chiama "ECU Label" (ECU: Effective Caf User), e viene rilasciato a seguito di una verifica su 3 "Pilastri":

- l'Autovalutazione eseguita in modo corretto ed efficace,
- l'impostazione del "Miglioramento" tramite progetti rilevanti per l'organizzazione e correlati ai risultati dell'Autovalutazione,
- la capacità di dimostrare che autovalutazione e miglioramento hanno costituito una "base", dimostrabile attraverso i Principi dell'Eccellenza.

L'ECU Label è intesa come un riconoscimento per le organizzazioni all'inizio di un percorso di miglioramento, gli eventuali passi successivi rientrano nei riconoscimenti EFQM (*Committed to Excellence* o *Recognized for Excellence*).