



# 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.

# 5. Risultati dell'ascolto degli attori del Sistema Qualità Italia

## 5.1 La metodologia

L'approccio *multi-method* adottato nella ricerca ha previsto la raccolta del punto di vista di chi sul campo ha praticato la qualità. In questo senso sono stati coinvolti nella survey on line condotta fra giugno e luglio 2014, circa settanta fra manager privati, quadri, dirigenti di PA, responsabili qualità e consulenti identificati in relazione alla loro pluriennale esperienza di applicazione dei principi del *quality management* in realtà sia pubbliche che private.

Attraverso la proposizione di domande a risposta aperta si sono raccolti pareri, frutto dell'esperienza diretta, correlabili a tre *item*:

- l'evoluzione del concetto qualità negli ultimi venti anni;
- le iniziative di promozione dei principi del *quality management* realizzate nel recente passato e, in termini prospettici, quelle che auspicabilmente dovrebbero essere messe in campo per favorire la diffusione di questi principi;
- riflessioni finali sul futuro della qualità quale *asset* per la competitività del Sistema Paese.

Le risposte degli esperti coinvolti sono state quindi clusterizzate in categorie, ogni volta che più risposte risultavano tra loro assimilabili, in maniera tale da semplificare la lettura anche attraverso la proposizione di grafici di sintesi. Nel caso in cui questo raggruppamento non sia stato possibile, la risposta è stata assegnata ad una categoria residuale denominata "Altro".

La metodologia proposta ha previsto una fase di condivisione delle risposte trattate come descritto in precedenza. Agli esperti è stato quindi richiesto un ulteriore contributo in termini di:

- verifica della graduatoria delle categorie risultanti dal trattamento delle risposte alle singole domande e indicazione dell'elemento valutato più rilevante;
- in merito alla categoria residuale denominata "Altro" identificazione di almeno tre risposte condivise e valutate più significative, facendo così acquisire un rilievo assimilabile al livello delle stesse categorie.

## 5.2 Il quadro che emerge

Il quadro che emerge dalla survey on line è ricco di spunti e di riflessioni con riferimento a cosa abbia significato e significhi tutt'oggi la qualità per il nostro sistema produttivo, ma non solo. La PA appare, infatti, agli occhi attenti degli esperti, un ambito in cui molto resta da fare. Esperienze sono state realizzate, con risultati significativi, ma a macchia di leopardo e spesso senza la continuità necessaria per produrre risultati almeno di medio periodo.

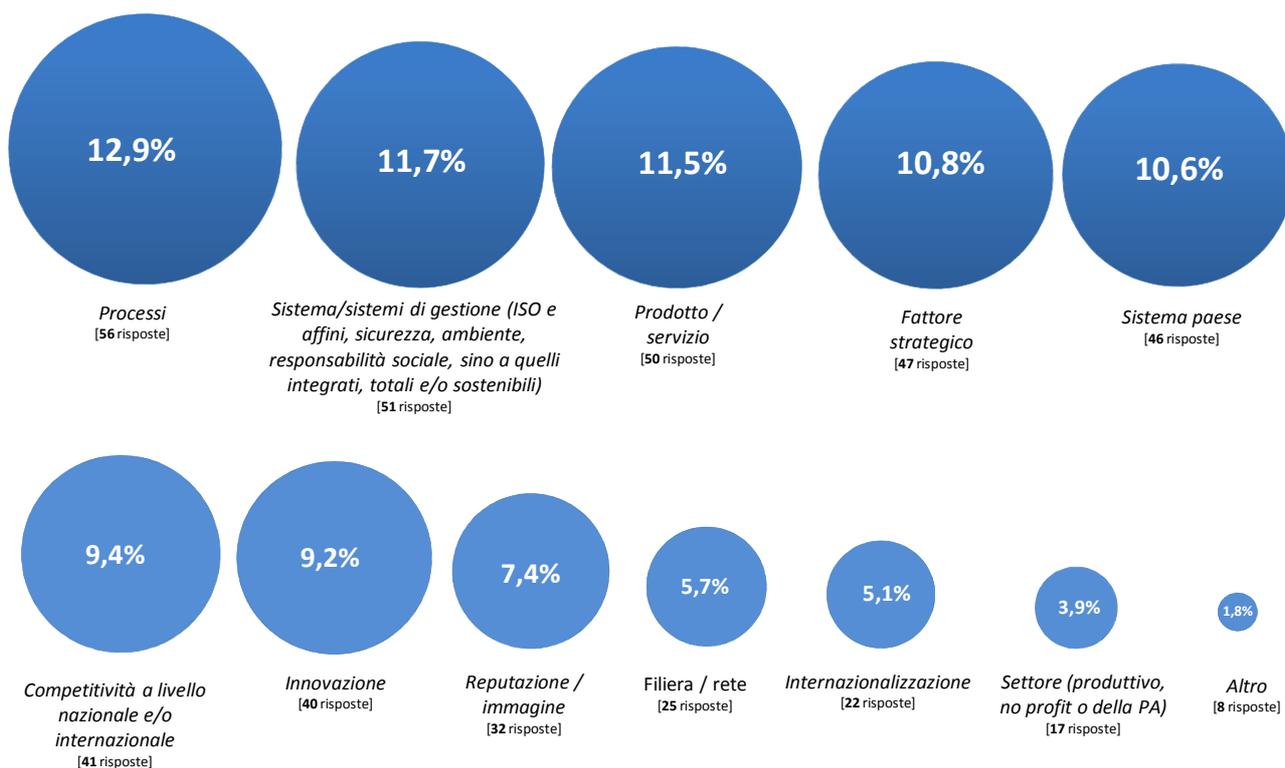
I contributi degli esperti sono stati elaborati in maniera tale da estrarne il valore propositivo. La loro presentazione è riportata sottoforma di brevi *statement*, seguiti dallo sviluppo dei concetti correlati.

## Il concetto di Qualità può essere descritto in maniera compiuta solo associandolo a diversi attributi

Se è vero che la qualità in prevalenza viene abbinata al concetto di processo, al concetto di sistema piuttosto che di prodotto, spazio trovano anche altri concetti che nel passato venivano poco accostati ad essa. Ci riferiamo in particolare all'innovazione e alla sua connotazione di fattore strategico per un'organizzazione. In aggiunta sempre più spesso alla qualità viene attribuita rilevanza a livello di Sistema Paese, piuttosto che di rete o filiera, secondo un approccio che trasferisce ciò che è valido al singolo alla collettività.

Il concetto di Qualità si è quindi arricchito di attribuzioni, non è più descrivibile secondo l'approccio classico di rispondenza ai requisiti, ma trova una sua caratterizzazione solo attraverso l'associazione ad attributi molteplici e non necessariamente correlati.

Se è vero infatti che sistema di gestione, processi e prodotti sono tutti elementi tra loro interdipendenti, si tende ad andare ben oltre l'organizzazione e il suo rapporto con il cliente, per evidenziare che la Qualità pervade i mercati a livello internazionale, è fattore strategico, presupposto per l'innovazione, strumento per migliorare la reputazione e l'immagine e quindi fonte di competitività per tutto il Sistema Paese. In questo senso può essere spiegato il fatto che gli esperti consultati abbiano mediamente associato il concetto di qualità a sei dei dodici attributi proposti.



**Figura 5.1: Domanda 1** - In relazione alla tua esperienza a quale/i dei seguenti aspetti deve essere messo in relazione il concetto di "Qualità"? .....

## ■ Sul concetto di Qualità si trovano differenze sostanziali di percezione fra addetti ai lavori, mass media, cittadini e, più in generale, beneficiari finali

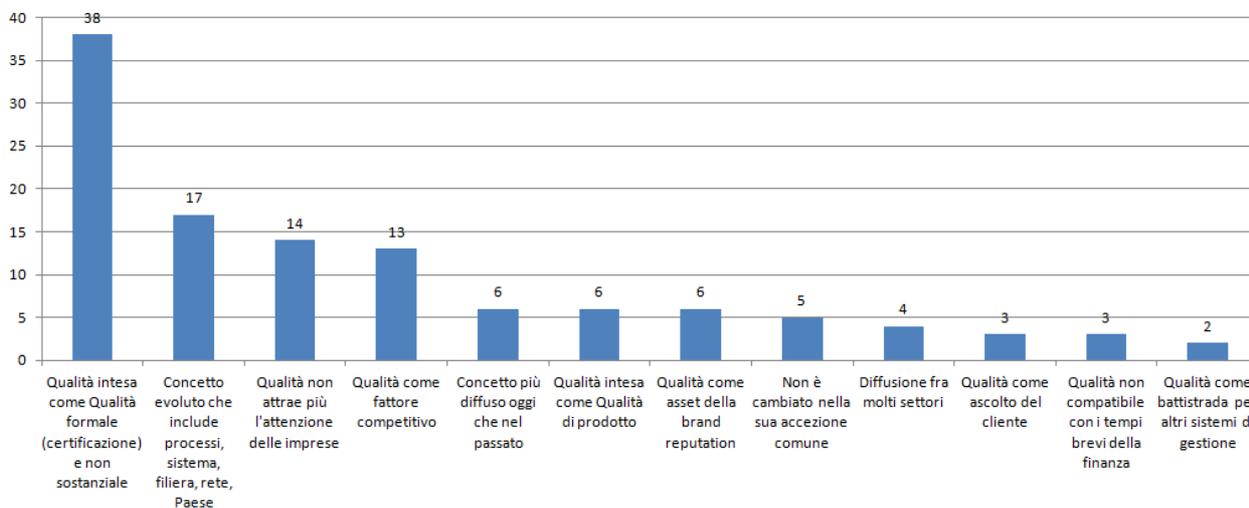
Sebbene in termini concettuali si ribadisca l'evoluzione del concetto di qualità, che porta al superamento della sua applicabilità ai soli confini delle organizzazioni per aprirsi alla comunità di riferimento, piuttosto che al Sistema Paese, permangono difficoltà da parte di molti ad includere nel concetto di Qualità, in maniera chiara, il concetto di innovazione e di sostenibilità.

Per quanto riguarda le aziende, purtroppo, la percezione più diffusa tra gli esperti è che la Qualità venga prevalentemente interpretata come una sovrastruttura formale (finalizzata alla certificazione) e non sostanziale, e che pertanto non attiri più la loro attenzione. Tra le aziende che adottano un sistema di gestione per la qualità, in effetti, si osserva una situazione con molte differenze: alcuni imprenditori e manager comprendono il valore intrinseco della qualità, ci credono e lavorano per essa, percepiscono nettamente i vantaggi, mentre altri la vivono solo come un *overhead*, ossia un appesantimento del proprio lavoro, necessario soltanto per il perseguimento del fatidico "bollino". Vi sono poi settori particolari, in cui vi sono esigenze di sicurezza e di garanzia delle prestazioni: qui la qualità è elemento vincolante che obbliga l'organizzazione a rispettare precisi requisiti di sistema.

Altro discorso è quello che riguarda la PA, in cui il concetto di qualità è prevalentemente assente e quindi mostra scarsissima applicazione.

Il consumatore, dal canto suo, vede la qualità come innovazione (nelle tecnologie), come genuinità (nell'alimentare), come affidabilità e conoscenza/preparazione (nei servizi), ma fa anche un passo ulteriore, ragionando di qualità della vita, specialmente in relazione alla salubrità dell'ambiente, alla sicurezza (nei suoi vari aspetti), alla responsabilità sociale e all'etica (specie nella PA).

I mass media cominciano a capire in parte, con ancora molte difficoltà, che la qualità non si limita al prodotto (finora era tipicamente associata al cosiddetto *made in Italy*), ma riguarda anche i servizi. Non è un valore assoluto, ma relativo al contesto, a cui si deve affiancare una visione più ampia come qualità della vita e qualità del Sistema Paese.

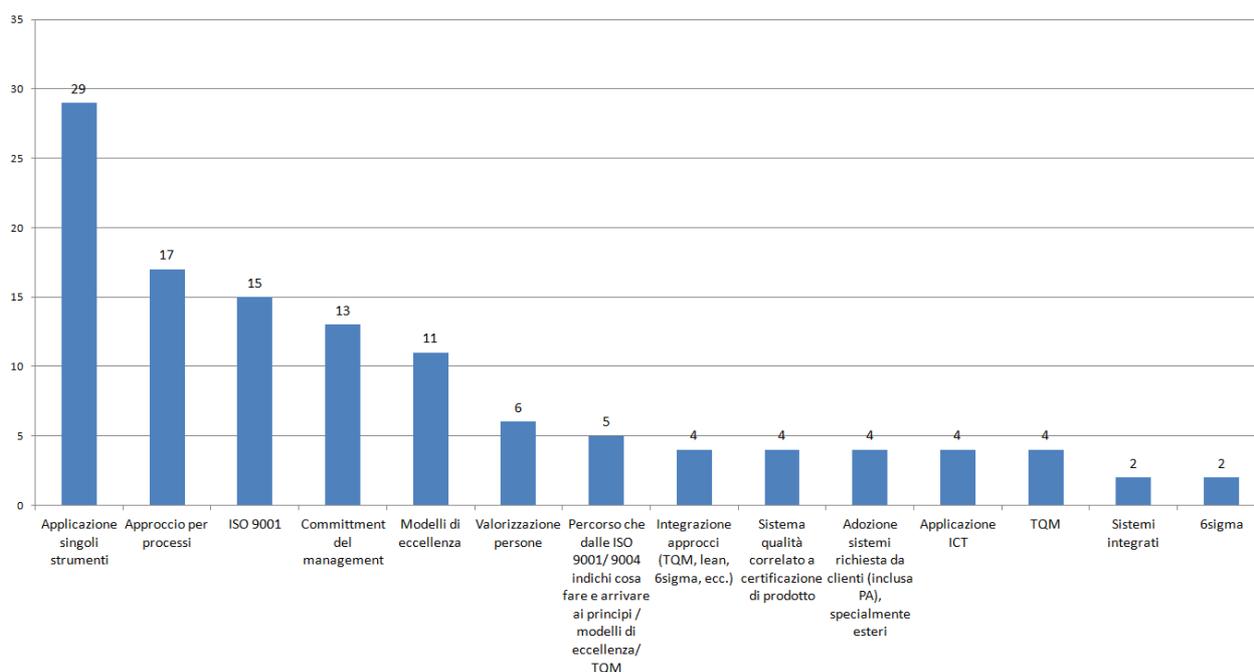


**Figura 5.2: Domanda 2** - Con riferimento agli aspetti citati nella domanda 1 come è cambiato il concetto di "Qualità" percepito in relazione ai vari possibili contesti, mass media, associazioni di categoria, imprenditori, consulenti, finanza, dal mondo della cultura, dagli studenti, .....

## ■ Pressoché tutti gli strumenti e gli approcci alla qualità, se applicati seriamente e con il supporto attivo del management, producono valore per un'organizzazione

Tutti gli strumenti (sia singoli che integrati), i diversi approcci e i modelli possono produrre valore per un'organizzazione, a partire dall'approccio per processi, le norme sui sistemi di gestione, altre norme specifiche e guide, la certificazione, i modelli di Eccellenza, il 6sigma, il WCM, la balanced scorecard, le norme specifiche relative ai singoli strumenti. Tutto dipende dalle motivazioni, la competenza, il grado di maturità dell'organizzazione, la volontà con cui gli strumenti e gli approcci vengono utilizzati. Non a caso numerosi esperti interpellati hanno voluto evidenziare l'importanza del "Management Commitment", unito anche a una formazione continua a tutti i livelli, senza i quali nessun approccio o strumento potrà mai risultare efficace.

Inoltre, è stato messo in evidenza che i diversi approcci, modelli, strumenti e metodi possono funzionare bene in singoli contesti aziendali, se applicati in modo intelligente: in alcune PMI il massimo valore si è prodotto solo con l'applicazione di un buon sistema di gestione per la qualità ISO 9001 personalizzato alle esigenze aziendali, altre imprese più grandi e strutturate hanno avuto bisogno di metodologie per migliorare aspetti specifici che potevano essere relativi a singoli processi.



**Figura 5.3: Domanda 3** - Quali approcci, modelli, strumenti e metodi in generale (eventualmente evidenziando la risposta per settore o ambito in cui hai avuto esperienza diretta) si sono dimostrati efficaci per introdurre la "Qualità" (nel senso più ampio del termine) e per produrre valore per le organizzazioni?

## 5.3 Le proposte formulate

La consapevolezza di dover assolutamente recuperare posizioni nelle graduatorie mondiali di produttività e competitività, ma anche di innovazione e di efficacia/efficienza dei servizi dovrebbe creare un terreno fertile per la promozione della cultura della “Qualità” nel nostro Sistema Paese.

E’ necessario in primo luogo trovare strumenti per la sensibilizzazione di tutte le componenti sociali (politiche, industriali, sindacali) alla qualità evidenziando l’importanza che essa assume in tutti gli aspetti della vita civile, della concorrenza e dell’economia e dimostrando a tutti i suoi effetti positivi, soprattutto da un punto di vista economico. In ogni settore ci si trova, infatti, di fronte alla necessità di conciliare programmi di miglioramento con sempre più limitate risorse a disposizione.

Il messaggio di qualità che si diffonde dovrebbe però essere ampliato rispetto alla sua concezione originaria di “conformità” e includere anche il concetto di etica, responsabilità sociale, gestione del rischio, sostenibilità, in linea con i macro obiettivi dell’UE per il 2020.

Come evidenziano alcuni partecipanti alla survey la necessità di fare riforme nel nostro Paese potrebbe essere soddisfatta proprio applicando i principi della qualità a quei processi che necessitano di essere riformati. Altri però sottolineano l’esigenza di coinvolgere nella riprogettazione di questi processi persone esperte del settore, ma che non siano allo stesso tempo parte in causa.

Una volta convinta la componente politica, l’azione dovrebbe partire proprio dal Governo, poiché il Sistema Paese si deve dotare di modelli organizzativi di riferimento, definire strategie nazionali sul lungo termine, ricercare adeguati modelli per la gestione complessiva, promuovendo a cascata i concetti fatti propri.

Potrebbe, secondo alcuni, essere istituita una *Commissione Nazionale per lo sviluppo della Qualità* in tutti i settori, che effettui una campagna di diffusione e promozione (tramite giornali, TV, radio, associazioni, Università, Scuole ...) promuovendo gli otto criteri menzionati dal modello EFQM con azioni trasversali a tutti i comparti, pubblici e privati, industriali e non, con progetti pilota nella PA e di sostegno in comparti in crisi.

In alternativa altri suggeriscono la istituzione di un *Commissario Straordinario per l’Innovazione e la Qualità* che operi di raccordo con i vari ministeri a diretto riporto del Presidente del Consiglio.

Mentre alcuni esperti ritengono opportuno effettuare una campagna promozionale che punti sulla diffusione degli 8 principi del modello EFQM, altri pensano che sarebbe invece il caso di catturare l’attenzione del pubblico puntando sulle normative ISO 9000 e sfruttando il lancio della nuova edizione previsto per il 2015.

Qualcuno poi auspica l’emanazione da parte del Governo dell’*Italian Quality Act* che sia basato su una sorta di decalogo: gli 8 principi della Qualità, la sostenibilità e la meritocrazia obbligatoria.

Sia a livello settoriale che trasversale l’azione di promozione potrebbe basarsi su logiche di benchmarking e story telling, con l’evidenziazione dei punti specifici in cui operare in qualità ha fatto la differenza, in modo da diffondere le esperienze virtuose di imprenditori che hanno fatto vera qualità con successo e beneficio. La raccolta delle best practice potrebbe avvenire anche attraverso un rilancio dei *Premi*, che però alcuni suggeriscono di basare su una semplificazione degli attuali modelli di riferimento.

Gli esperti propongono poi una serie di azioni mirate a settori specifici, come:

- una revisione del sistema di certificazione: un ruolo importante in tale direzione potrebbe essere svolto da ACCREDIA con una più incisiva e rigorosa valutazione degli organismi di certificazione e dei valutatori ed evitando la proliferazione degli organismi sia in senso orizzontale (gran numero di Organismi di Certificazione in competizione tra loro che riduce il rigore delle valutazioni) sia in senso verticale (Organismi di Certificazione operativi nei più disparati settori per cui si abbassa il livello di competenza e di preparazione degli ispettori).

- Un'azione incisiva sulla scuola (a tutti i livelli): la qualità nella scuola è avere insegnanti motivati e che dispongono di tutti gli strumenti necessari a svolgere il loro ruolo. Un ruolo non secondario è quello dei dirigenti scolastici che devono ricordarsi che il loro cliente principale è l'allievo. Sempre a livello scolastico è auspicabile inoltre la diffusione dell'insegnamento della qualità a partire dalla scuola di primo grado, fino naturalmente al livello universitario, ove l'insegnamento dovrebbe essere personalizzato alle diverse aree di specializzazione, contando sul coinvolgimento di esperti/uomini d'azienda per la definizione dei programmi. Le aziende si troverebbero così ad assumere persone già dotate di una preparazione di base, da perfezionare, alimentare, sviluppare attraverso una formazione continua del personale a tutti i livelli.
- Un cambiamento culturale nella Pubblica Amministrazione, perché il concetto di Qualità e di misurazione delle performance non resti solo sulla carta, ma sia condiviso e applicato a partire dalla classe dirigente. A questo proposito sarebbe auspicabile, secondo parte degli intervistati, la creazione di una scuola di management pubblica che preveda l'insegnamento dei concetti della qualità.  
Nella PA deve cambiare anche l'atteggiamento generale delle persone, ad esempio occorre migliorare la comunicazione con i cittadini, occorre imparare a coinvolgerli nei processi di miglioramento/ottimizzazione dei servizi a loro dedicati e, come sottolineano alcuni, occorre rinforzare anche il potere delle Authority e migliorare la loro comunicazione con i cittadini.  
In alcuni casi si sottolinea che solo un cambio generazionale che vada di pari passo con iniziative di diffusione della cultura della qualità, attivata a livello educativo, può assicurare un futuro meno minimalista alla qualità nella nostra PA. L'esperienza insegna che la qualità imposta per legge ne favorisce la versione formale e non sostanziale.
- Sono segnalati interventi di vario tipo nel mondo imprenditoriale:
  - ✓ alcuni propongono un miglioramento dei meccanismi degli appalti, scoraggiando la pratica degli appalti al massimo ribasso e introducendo sistemi di *vendor rating* con database unico per settore; altri pensano all'introduzione di sistematici controlli di congruenza dei prezzi rispetto alla qualità promessa, altri ancora puntano sull'obbligo di trasparenza dei comportamenti e di completa tracciabilità di materiali prodotti e risorse (anche umane) impiegate.
  - ✓ Per altri soggetti coinvolti nell'indagine sarebbe opportuno intervenire sulla classe dirigente, magari approfittando del ricambio generazionale, affinché diventi più responsabile e competente, all'altezza degli altri paesi esteri.
  - ✓ C'è chi pensa anche alla possibilità di favorire la fusione di aziende, creando così realtà più grandi di dimensione europea in grado di essere competitive sul mercato internazionale.
  - ✓ C'è poi chi propone di dare un supporto economico alle imprese dinamiche (in termini di adozione SGQ, propensione all'export, marketing, innovazione...).
- Sia nel settore privato che in quello pubblico, c'è chi suggerisce di favorire la creazione di reti a geometria fissa, ma anche a tema, in quanto la collaborazione di settore o trasversale è lo strumento fondamentale per creare sinergie e per raggiungere risultati che nessuno singolarmente riuscirebbe ad ottenere.

Un'azione sui media affinché facciano più informazione "di qualità sulla qualità": i servizi sull'argomento, infatti, non si devono risolvere solo in spot promozionali di qualche azienda, ma devono avere contenuti educativi che possano arricchire e coinvolgere chi li guarda.

## 5.4 Le buone pratiche segnalate

Nel corso della survey è stata sollecitata e raccolta la descrizione di casi studio di organizzazioni che possono essere annoverate quali esempi di applicazione reali dei principi del quality management.

L'analisi trasversale delle ricorrenze permettono di sintetizzare i fattori chiave che nel tempo hanno determinato il successo di queste esperienze:

- 1) Coinvolgimento diretto e continuo del Management con un forte capacità di leadership;
- 2) Valori etici alla base del *business model*;
- 3) Adozione di un modello di riferimento per avviare il percorso di qualità quale il modello dell'EFQM, CAF o, negli anni '90, ISO 9001/9004;
- 4) Definizione di obiettivi e sistemi premianti collegati;
- 5) Coinvolgimento del personale a tutti i livelli, anche attraverso lo sviluppo di spirito di squadra e valorizzazione delle loro competenze anche attraverso percorsi di formazione;
- 6) Monitoraggio attento della soddisfazione dei clienti e dei dipendenti;
- 7) Gestione e controllo per processi anche attraverso l'utilizzo di tecniche statistiche e analisi dei dati.

Tali buone pratiche segnalate sono riconducibili a quattro settori:

- agroalimentare;
- Hi-Tech;
- manifatturiero;
- PA.

Per ciascuna di esse si presenta di seguito, in forma di *verbatim*, quanto indicato dagli esperti che ne sono stati testimoni diretti dell'applicazione dei principi e dei modelli della qualità nonché si sintetizzano i punti di forza caratterizzanti il singolo caso.

## Settore agroalimentare

*“**Conserve Italia S.p.A.**, e più specificatamente lo stabilimento di Albinia, rappresenta l’unico caso in cui ho riscontrato dall’interno l’esistenza di approcci specifici alla Qualità che hanno determinato un successo stabile.*

*Questo è stato possibile grazie a una struttura aziendale molto piatta in cui il ruolo della Qualità era non solo centrale ma anche indipendente a livello decisionale, rispetto al vertice di stabilimento. Tutte le decisioni, inclusi i budget e il coordinamento erano svolti dalla sede principale.*

*A questo si aggiunge l’elevato tasso di formazione delle risorse operanti nell’ufficio e tutta una serie di obiettivi progressivi e sfidanti che venivano premiati con riconoscimenti anche di carattere economico.”*

### PUNTI DI FORZA

- struttura organizzativa piatta;
- indipendenza della funzione Qualità rispetto ai processi produttivi;
- elevati investimenti in formazione;
- obiettivi progressivi e sfidanti premiati con riconoscimenti di carattere economico e non.

---

*“Tra le tante aziende che ho conosciuto ricordo sempre con piacere la nostra grande **Ferrero di Alba**: il suo successo è dovuto ad un senso etico tipico di un modo "antico", ma efficace di fare l'Imprenditore che nel far bene ed in questo caso "buone" le cose, fa i propri interessi e quelli del consumatore. Una serie di attenzioni che vanno al di là del dovuto o del Marketing (pensiamo al ritiro di una parte dei prodotti dal mercato con l'arrivo del caldo).*

*Questo giusto equilibrio tra etica e affari è perseguito ad ogni livello dagli "Uomini Ferrero" senza distinzione di posizione organizzativa. Il senso di appartenenza, lo spirito di squadra, il valore e la valorizzazione delle persone e delle competenze.”*

### PUNTI DI FORZA

- valori etici;
- senso di appartenenza;
- spirito di squadra;
- valorizzazione delle persone e delle competenze.

## ■ Settore Hi-Tech

*“La **STM**Microelettronics degli anni ‘80 e ‘90 sotto l’egida di Pasquale Pistorio riuscì, in anni ancora pionieristici a creare un progetto di Qualità, il TQM, a tappeto su tutta l’azienda, ad ogni livello e in ogni settore. Per i giovani assunti di quel periodo fu un naturale imprinting che caratterizza tuttora i manager di quell’epoca. Elemento chiave fu la formazione cascade a tappeto e soprattutto il commitment del CEO.”*

### PUNTI DI FORZA

- commitment del management;
- adozione modello TQM;
- Formazione a cascata su tutta l’azienda.

*“**IBM**: percorsi qualità iniziati negli anni ‘80 con il costo della qualità, poi col quality process management e infine con il Baldrige / EFQM.*

*Fattori critici di successo:*

- 1) *percorsi top down decisi dal top management e integrati negli obiettivi operativi;*
- 2) *azienda multinazionale ad elevata tecnologia e tasso di innovazione (la qualità non solo del prodotto ma di tutto il sistema aziendale è stato un must per poter continuare ad essere azienda leader;*
- 3) *azienda di matrice americana, dove questi concetti (metodo) sono più diffusi, in contrapposizione alla cultura prevalente di molte aziende italiane dove si pensa che quello che conti sia la creatività e la flessibilità (i processi sistematici sono visti spesso come una palla al piede - concetto chiaramente non capito). La IBM Italia ha vinto il Prize EFQM nel 1994.”*

### PUNTI DI FORZA

- Controllo costi della qualità;
- Gestione per processi;
- percorsi top down decisi dal top management e integrati negli obiettivi operativi;
- adozione modello EFQM.

*“**BOSCH** [ulteriori informazioni sul caso sono riportate nel paragrafo 2.3]: anche in questo caso, azienda multinazionale, ad elevata tecnologia, adozione sistematica anno dopo anno del modello EFQM fino alla partecipazione al Premio Europeo.*

*Iniziativa must dettata dal top management svizzero/tedesco e parte integrante di obiettivi e incentivi. Molte BOSCH europee hanno vinto award e prize EFQM negli ultimi anni; lo stabilimento BOSCH italiano di Bari ha vinto il prize EFQM uno-due anni fa.”*

### PUNTI DI FORZA

- commitment del management;
- adozione modello EFQM;

integrazione negli obiettivi e nel sistema incentivante.

## ■ Settore manifatturiero

*“Un caso emblematico e sorprendente riguarda una modestissima azienda, operante nella produzione di divani in pelle, che ho visitato ormai diversi anni fa.*

*Questo lo scenario. Situazione di concorrenza spietata: molte aziende del comparto si contendono pochi grandi committenti internazionali, che selezionano il fornitore sostanzialmente sulla base del prezzo unitario (il prodotto, a bassissima tecnologia, è in pratica indistinguibile se realizzato dal produttore A o dal produttore B) e una volta individuato, gli assegnano grandi commesse (cioè gli commissionano la produzione di varie migliaia di "sedute", per il mercato estero).*

*L'esito della competizione si gioca sulla capacità di offrire al committente il proprio prodotto a un costo anche impercettibilmente inferiore rispetto al concorrente. Ciò può essere ottenuto solo attraverso una gestione rigorosa dei processi di business (per fare un esempio, la minimizzazione degli sfridi e degli scarti, così come la razionalizzazione e semplificazione della sequenza realizzativa, "fanno la differenza" rispetto al competitor).*

*L'azienda in questione, guidata da un imprenditore dotato di grande intuito organizzativo, ha instaurato un sistema direi impeccabile di gestione che comprende:*

- *un commitment direzionale per la qualità chiaro e convinto*
- *una gestione per processi effettiva, basata sulla gestione strutturata delle relazioni cliente-fornitore interno, che consente fra l'altro:*
  - *una individuazione sistematica di tutte le non conformità di prodotto, e introduzione di azioni correttive effettivamente in grado di eliminare il problema alla radice (il fornitore interno segnala le difettosità generate nel processo a monte sulla base di un sistema premiante, non accompagnato da alcuna azione sanzionatoria nei confronti del "responsabile" della NC) controlli accurati lungo di tutto il processo, per individuare ogni inconveniente che possa incidere sulle performance*
  - *analisi statistica dei dati (es.: non conformità di reparto, tempi di lavorazione) e impiego di carte di controllo per l'analisi dei trend e l'introduzione di azioni preventive, quando necessario*
  - *coinvolgimento di tutto il personale nel raggiungimento dei risultati*
  - *continui riesami, e audit interni rigorosi e frequenti, per individuare i punti di debolezza e ogni possibile miglioramento*
  - *gestione accurata di mezzi e attrezzature.*
  - *L'audit di parte terza (mi trovo nell'azienda in questione come lead auditor, per la certificazione ISO 9001) viene vissuto come un importante momento di convalida del sistema attuato (massima trasparenza nell'illustrare i punti deboli e le criticità).*

*Non so oggi se quell'azienda sia stata travolta dalla congiuntura sfavorevole, come è accaduto per molte organizzazioni di quel comparto, ma sono certo che, fino a quando il "contesto" glielo ha consentito, essa ha continuato a gestire nel modo migliore tutte le variabili ricadenti sotto la propria sfera decisionale.”*

### PUNTI DI FORZA

- *commitment del management;*
- *gestione per processi;*
- *individuazione sistematica di tutte le non conformità di prodotto;*
- *analisi statistica dei dati;*
- *coinvolgimento di tutto il personale;*
- *continui riesami e audit interni;*
- *gestione accurata di mezzi e attrezzature.*

*“Casi reali che testimoniano quanto una visione, estesa a tutta l'organizzazione i concetti della Qualità e del Miglioramento Continuo, possa condurre al successo, sono facilmente identificabili tra le organizzazioni che partecipano ai Premi nazionali (EQA, Premio Qualità Italia – quando c'era!-, Ixl di Confindustria, etc).*

*Tra le aziende che ho avuto modo di visitare, e senza far torti a nessuno, ricordo **Fonderia del Montello** (gestione Bordin), **Galvene** (gestione Montresor), **Tama di Mollaro di Taio**, Gruppo Loccioni; in queste organizzazioni la forte determinazione dell'Imprenditore o del Manager ha introdotto una visione più ampia del “solo” prodotto, coinvolgendo e considerando tutti i suoi Stakeholders.*

*Nella breve esperienza, ho notato che dove c'è il metodo e l'apertura mentale (anche stimolata dai modelli) il manager ha una visione di più lungo termine e i dati dimostrano che quelle Organizzazioni ottengono migliori risultati, compresi quelli economici.”*

#### PUNTI DI FORZA

- commitment del management;
- considerazione di tutti gli stakeholder;
- adozione di modelli tipo EFQM.

---

*“Il mantenimento di un elevato livello di Qualità nelle organizzazioni è sicuramente correlato alla capacità della stesse di rimanere stabilmente sul mercato. Ansaldo, marchio storico dell'industria Italiana, è riuscita a mantenere una presenza costante sul mercato anche grazie ad un approccio alla qualità del prodotto e alla soddisfazione del Cliente.*

*In particolare, il concetto di soddisfazione del Cliente e di flessibilità, volta a rispondere alle richieste dei clienti, sono sempre stati un punto di forza della politica della Società ben prima dell'avvento della norma ISO 9001.*

***Ansaldo Energia**, fino dai primi segnali dell'attuale crisi economica, ha incentivato il miglioramento della Qualità considerando il livello qualitativo del prodotto, ma anche dei processi e dell'organizzazione, un punto di forza per resistere ai cambiamenti del mercato. In particolare, il processo di fabbricazione ha subito in questi ultimi anni varie azioni volte a migliorarne efficienza ed efficacia adottando le tecniche dell'analisi statistica e della “Lean Production”.*

*L'analisi statistica è stata introdotta per la misura della qualità dei prodotti a più elevata numerosità e con alto numero di quote da controllare.*

*Per il secondo punto, in pratica, è stato implementato un approccio gestionale atto a eliminare tutte le attività che non creano valore aggiunto per il Cliente e che valorizza la presentazione del processo fabbricativo: i Clienti sono infatti sempre più interessati non solo al prodotto finale ma anche al processo produttivo nel suo complesso. Il metodo, basato sul sistema “5S” (Separazione, Sistemazione e Ordine, Pulizia e Ispezione, Standardizzazione, Sostegno e Miglioramento), permette un miglioramento continuo del processo fabbricativo, in particolare nei seguenti aspetti: Ergonomia e sicurezza del posto di lavoro, Standardizzazione del processo produttivo, Riduzione degli sprechi, Gestione visiva del reparto, Inserimento del nuovo personale, Immagine dei reparti.”*

#### PUNTI DI FORZA:

- adozione tecniche statistiche;
- lean production;
- sistema “5S” (Separazione, Sistemazione e Ordine, Pulizia e Ispezione, Standardizzazione, Sostegno e Miglioramento).

---

*“Esempio **ARTI GRAFICHE BOCCIA Spa** (Salerno - settore stampa periodici per l'Italia e l'estero - azienda di Vincenzo Boccia, delegato da Squinzi (Confindustria) ai rapporti con le banche).*

*L'azienda registra oltre un decennio di crescita progressiva in Italia e all'estero dopo un primo periodo di crescita impetuosa. L'azienda ha privilegiato "l'approccio concreto" alla qualità attraverso quattro fattori principali:*

- 1. Attenzione del vertice dell'organizzazione al tema della soddisfazione del cliente;*
- 2. Investimenti sui macchinari orientati al reale miglioramento del prodotto/servizio;*
- 3. Uso di software gestionali e di monitoraggio in grado di guidare e controllare il comportamento delle persone nei processi primari e senza stressare all'uso delle procedure;*
- 4. Sensibilizzazione delle persone al tema della qualità.”*

**PUNTI DI FORZA:**

- attenzione alla soddisfazione del cliente;
- sensibilizzazione del personale al tema della qualità;
- uso di software gestionali e di monitoraggio dei processi primari.

---

*“Seguo da molti anni una piccola azienda che riesce ad imporsi a livello internazionale, anche nei confronti delle grandi multinazionali del settore, per il riconosciuto grado di affidabilità dei suoi prodotti.*

*Ma vorrei dire che l'approccio più originale alla qualità sta nello spessore dei valori etici dei proprietari verso tutte le parti interessate, in particolare verso i dipendenti. Hanno saputo applicare questi valori quando negli anni '90 hanno deciso di impostare il sistema gestionale sui contenuti della ISO 9001/9004.*

*Sono stati fedeli a questi valori nel 2004 quando hanno avviato il percorso “dalla qualità all'eccellenza” prendendo a modello, assieme a tutto il personale, i principi dell'eccellenza. Sono rimasti fedeli a questi valori etici, anche quando la criticità della situazione economico-finanziaria internazionale ha causato una contrazione dei dividendi; anzi in questi momenti sono stati pianificati maggiori investimenti nella formazione per tutte le Aree aziendali.*

*La mia conclusione è che il successo è causato dalla qualità dei valori.”*

**PUNTI DI FORZA**

- valori etici;
- valorizzazione del capitale umano.

## ■ Settore PA

*“Comune di Trento: applica i modelli TQM dal 2005. Prima EFQM, poi CAF, poi ancora alcune iniziative con il modello EFQM (Bridge Caf External Feedback – Committed to Excellence, prima organizzazione a sperimentare questo passaggio): i concetti EFQM/CAF sono applicati sistematicamente nell’attività del Comune.*

*Viene effettuata annualmente una autovalutazione o autovalutazione sintetica, supportata a volte da valutatori esterni, ponendo obiettivi di miglioramento correlati ai Piani Pluriennali del Comune. All’interno del Comune sono stati definiti degli Owner per ogni criterio del Modello, scelti tra i dirigenti del Comune, a cui è affidato il compito dell’analisi organizzativa di propria competenza e della definizione delle azioni di miglioramento correlate.*

*I concetti del Modello vengono utilizzati per le attività messe in atto (in particolare coinvolgimento e rapporto con i cittadini nella definizione dei piani di sviluppo del Comune, indagini di soddisfazione, indagini di clima attuate con frequenza biennale, con risultati eccellenti in termini sia di valutazione che di percentuale di risposte).*

*Non a caso, il Comune è risultato al primo posto nei giudizi per la qualità della vita nelle indagini del Sole 24 Ore del 2013.”*

### PUNTI DI FORZA

- adozione del modello EFQM;
- autovalutazione annuale;
- individuazione di Owner per ogni criterio del Modello;
- coinvolgimento e rapporto con i cittadini nella definizione dei piani di sviluppo del Comune;
- indagini sulla soddisfazione dei cittadini;
- indagini di clima.

*“Su un piano diverso, si possono citare casi in cui il supporto ed indirizzo da parte delle Pubbliche istituzioni ha determinato significativi miglioramenti delle organizzazioni.*

*Ad esempio, un approccio che ha generato una significativa crescita delle organizzazioni è stato quello definito dalla **Provincia di Bolzano (Ripartizione Cultura Tedesca)**, che ha supportato la crescita del sistema gestionale / organizzativo dei Centri di Formazione che fanno capo alla Ripartizione attribuendo finanziamenti distribuiti sulla base del livello di maturità dimostrato dai Centri di Formazione misurato secondo il Processo Recognized for Excellence EFQM.*

*Ciò ha determinato una crescita dell’attenzione da parte delle organizzazioni interessate, che si è tradotta in un progresso rilevante nelle valutazioni quantitative secondo il Modello.”*

### PUNTI DI FORZA

- Adozione del modello EFQM;

*“Casi simili (anche se non collegati a finanziamenti) possono essere citati per il **Comune di Torino** (che ha spinto per quasi 10 anni le Aziende di Servizio a applicare il Modello EFQM e a misurarsi rispetto a questo con il Recognized for Excellence EFQM: si è anche in questo caso determinata una significativa crescita delle aziende.”*

### PUNTI DI FORZA

- Adozione del modello EFQM;

*“In base alla personale esperienza nel settore pubblico posso affermare che le organizzazioni che hanno avuto riconoscimenti ad altissimo livello (es. Premi nazionali ed internazionali ) hanno adottato essenzialmente gli approcci [tipici del quality management]. In particolare: leadership impegnata in prima persona che dà il buon esempio, continuità dell'approccio, dell'impegno, dell'attività del "leader maximo" e della leadership interna diffusa (responsabili ai vari livelli) secondo i principi della Qualità e del miglioramento continuo. Per coinvolgere e motivare il personale risulta importante dare esempi concreti dell'utilità degli strumenti e dei modelli. I successi pertanto sembrano non dipendere, almeno nella mia esperienza diretta ed indiretta, in conseguenza di approcci originali ma dall'utilizzo sistematico, ai vari livelli dell'organizzazione, dei classici principi della qualità che permette di liberare ed esaltare la creatività che ognuno di noi possiede in diversa misura e nelle diverse forme, necessaria anche nella quotidianità.*

*Fra le molte realtà conosciute, con risultati nel miglioramento continuo della qualità dell'organizzazione e del servizio, riconosciuti a livello nazionale cito il caso del **Circolo Didattico di Conselve (PD)**. Sono stati utilizzati nel tempo più strumenti (ISO-EFQM-CAF, approccio "lean") cogliendo da essi il meglio per questa realtà. Numerosi sono stati i riconoscimenti ed i Premi ricevuti da questa scuola dal 2004 al 2012: non solo la certificazione ISO 9001 dal 2003 al 2012, ma anche il Premio Qualità Scuola del Veneto nel 2004, il Primo PQI settore Scuola nel 2006 e nello stesso anno il primo Premio PAA; negli anni successivi ulteriori Premi e riconoscimenti ai massimi livelli ricevuti ai Forum PA.”*

#### PUNTI DI FORZA

- Adozione del modello EFQM;
- commitment del management;
- Coinvolgimento del personale;
- Utilizzo sistematico dei principi della qualità.