

Qualità

n.3

maggio/giugno

2014

Dal 1971 la rivista italiana per i professionisti della qualità e dei sistemi di gestione



IN PRIMO PIANO

Confindustria

SOSTIENE LE RETI D'IMPRESA PER IL RILANCIO DEL PAESE

di Aldo BONOMI

RETI & SISTEMI

Aggregarsi con qualità:
le reti d'impresa

I modelli organizzativi TQM

ISO 9001:2015 Revisione e novità

La revisione della ISO 9001

FORMAZIONE & EDUCATION

L'autovalutazione nelle scuole

La quarta gamba del sistema nazionale
di valutazione

Progetto di supporto alle scuole

Esperienze, materiali, percorsi

PARADIGMI & STRUMENTI

Creatività negletta

Il mondo, dopo tutto, è normale

CMMI ed efficacia organizzativa

Scuola e bilancio sociale

**APPROFONDIMENTI
& RUBRICHE**

Process Audit VDA 6.3

VDA è l'Associazione tedesca della filiera automobilistica e raggruppa i principali costruttori tedeschi di auto-veicoli e i loro fornitori. Una delle aree in cui è strutturata l'Associazione tedesca è il Quality Management Centre (VDA QMC), controllato, in termini di sviluppo e direzione, dal collegato Ente tedesco per la qualità



Aderiscono al QMA i costruttori dell'industria automobilistica tedesca e numerosi fornitori automotive, singolarmente rappresentati dai propri Direttori Qualità senior, mentre la rappresentanza di VDA è affidata a un Direttore Generale. QMA è una piattaforma comune per lo sviluppo e l'applicazione di strategie armonizzate e metodi per la qualità nell'ambito dell'industria automotive globale, e si impegna nello sviluppo continuo di questi standard.

Attraverso l'offerta formativa e didattica di VDA QMC, i contenuti standard sviluppati e pubblicati da VDA vengono organizzati in moduli sulla gestione della qualità specifici del settore ed erogati da formatori qualificati e autorizzati VDA QMC. Per garantire una formazione VDA QMC di successo all'industria automotive globale al di fuori della Germania, è stata creata una rete internazionale di partner autorizzati, in grado di fornire il materiale didattico nella lingua originale dei vari Paesi, e con il contributo della propria competenza ed esperienza. Il rappresentante ufficiale VDA QMC per il mercato automotive italiano è ANFIA Service.

Certificazione degli auditor di processo VDA 6.3 - ANFIA Service licenziataria ufficiale per l'Italia

La Nuova valutazione processo VDA 6.3 è un corso erogato da ANFIA Service su licenza ufficiale per l'Italia del VDA-QMC. Partendo dall'approccio per processi ISO 9001, che è alla base dell'ISO/TS16949, e dei rispettivi requisiti specifici del cliente, il corso ha l'obiettivo di mettere il partecipante in grado di effettuare gli audit di processo lungo l'intera catena di fornitura P1 - P7, per identificare rischi e potenzialità, applicando la lista di riscontro VDA 6.3. I contenuti del corso si applicano alla correzione, stabilizzazione e ottimizzazione dei processi e sono sviluppati in esercizi ed esempi, con lo scopo di ottenere una valida valutazione.

I corsi di ANFIA Service - Società di Servizi di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica) - si svolgono a Torino e a Vicenza.

Le aziende associate ad ANFIA hanno diritto ad uno sconto sulle quote di partecipazione ai corsi.

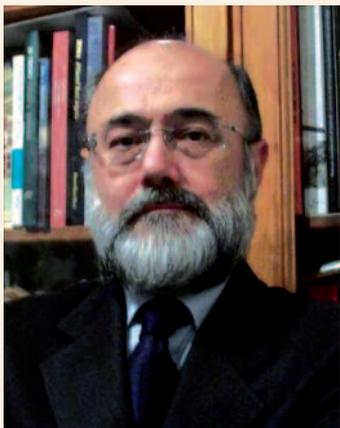


Per ulteriori informazioni e aggiornamenti sulle attività di ANFIA Service:

Tel. 011 55 46 531 - 011 55 46 536

Mail: servizi.qualita@anfia.it / Web: www.anfia.it

» Il Direttore



«Dagli atrii muscosi, dai fòri cadenti...»

«Dagli atrii muscosi, dai fòri cadenti, dai boschi, dall'arse fucine stridenti, dai solchi bagnati di servo sudor; un volgo disperso, repente si desta, intende l'orecchio, solleva la testa, percosso da novo crescente romor ...». Sono i toccanti versi iniziali del primo coro dell'Adelchi utilizzati da Alessandro Manzoni per tratteggiare in modo esaustivo la triste storia subita dagli italiani nell'ultimo millennio, che tutti dovremmo rileggere. Oggi questi versi - insieme con la storia e la geografia - saranno rimasti vittima dei "tagli" figli delle scelte volute dall'«Europa». Le politiche di "sacrifici", di "austerità", sino all'odierna "spending review", hanno giustificato non solo tagli alla cultura ed alla formazione dei nostri giovani (i cui effetti devastanti sono sotto gli occhi di tutti) ma si abbattono quotidianamente soprattutto sui servizi pubblici ai cittadini ed alle imprese, grazie alla solerzia di "attuatori stranieri". È sufficiente esaminare serenamente ed obiettivamente informazioni e "dati di fatto" per vedere gli effetti devastanti che queste cure europee hanno prodotto in Grecia, a Cipro, in Spagna, in Portogallo ed in Italia: suicidi per motivi economici; numeri impressionanti di disoccupati, esodati ed in "cassa integrazione"; due milioni di giovani NEET; progressiva riduzione di servizi vitali: posti letti negli ospedali, tribunali, classi scolastiche/universitarie, posti-km di trasporti, illuminazione pubblica, aumento delle incertezze e delle paure, e così via.

Nel 1822 Manzoni ricordava agli italiani come era andata a finire la storia tra i Franchi ed i Longobardi che si combattevano sul suolo italiano: «il forte si mesce col vinto nemico, col nuovo signore rimane l'antico; l'un popolo e l'altro sul collo vi sta: dividono i servi, dividon gli armenti; si posano insieme sui campi cruenti d'un volgo disperso che nome non ha ...».

Il Paese visto come "sistema di reti di organizzazioni e di competenze" può superare questo momento drammatico solo se riesce a coagulare tutte le attenzioni concentrandole concretamente per l'accrescimento dell'efficacia delle proprie organizzazioni (a partire dalla PA), delle conoscenze, delle regole, della creatività e dell'innovazione.

Il mondo della Qualità, rappresentato da sempre in Italia dalla federazione AICQ, continua in coerenza con la propria storia a mettere a disposizione del Sistema-Paese il proprio contributo professionale e scientifico, senza farsi condizionare dai "pifferai" di turno; in questo numero di **Qualità**, pertanto, vengono ospitati contributi scritti da autorevoli colleghi organizzati nelle seguenti tre aree tematiche:

- **reti e sistemi**: aggregarsi con qualità nelle "reti d'impresa" (di Fulvio d'Alvia, direttore di RetImpresa di Confindustria); modelli organizzativi TQM e sistemi di gestione per il management, valutazione e certificazione delle reti d'impresa; le principali novità nella revisione dell'ISO9001:2015; la nuova versione ISO9001 e il settore automotive;
- **formazione e "education"**: l'autovalutazione nella gestione delle Scuole; il Sistema Nazionale di Valutazione; autovalutazione e miglioramento nelle Scuole;
- **paradigmi e strumenti**: il ruolo della creatività per il futuro del Paese (prestigioso contributo di Annamaria Testa); focalizzazione sul concetto di normalità statistica; la metodologia CIMMI per l'efficacia delle organizzazioni; Scuola e Bilancio Sociale.

La Rivista si apre con un *elzeviro* dedicato al ruolo delle «reti d'impresa per il rilancio del Paese», autorevole contributo di Aldo Bonomi, vice Presidente di Confindustria - che onora la nostra Rivista con la sua presenza - e si conclude con le Rubriche fisse alle quali viene assegnato il ruolo di "punti di riferimento" per i lettori di **Qualità**.

Desidero rinnovare la mia gratitudine agli autorevoli autori per gli importanti ed innovativi contributi che hanno messo a disposizione di tutti noi.

La redazione si sta impegnando per accrescere il livello qualitativo della Rivista, rendendola sempre più avvincente, con l'augurio che possa progressivamente vedere ampliata la platea dei propri lettori ed estimatori che potranno essere raggiunti dagli attuali lettori che potranno far conoscere **Qualità** a colleghi e amici con il classico "passa parola". Buona lettura!

Sergio BINI

S o m m a r i o

I N P R I M O P I A N O

Confindustria sostiene le reti d'impresa 3

Per il rilancio del Paese

Aldo BONOMI

Editoriale**«Dagli atri muscosi, dai fori cadenti ...» 1**

Sergio BINI

Tema 1 Reti & Sistemi**Aggregarsi con qualità: le reti d'impresa 5**

Fulvio D'ALVIA

I modelli organizzativi TQM 7

Massimo TRONCI

ISO 9001:2015 Revisione e novità 15

Cecilia DE PALMA

La revisione della ISO 9001 19

Marco MANTOAN

Tema 2 Formazione & Education**L'Autovalutazione nelle scuole 20**

Gianluca CHERICI e Paolo SENNI GUIDOTTI MAGNANI

La quarta gamba del sistema nazionale di valutazione 22

Vito INFANTE

Progetto di supporto alle scuole 24

a cura del GLSNV

Esperienze, materiali, percorsi 28

Caterina PASQUALIN

PER "FARE SISTEMA" BISOGNA CONNETTERSI "IN RETE"!

Per "fare sistema" bisogna connettersi "in rete"!

Non è più sufficiente "fare squadra", occorre qualcosa di più: la "rete delle imprese". Occorre, cioè, riuscire ad interconnettere simbioticamente le PMI (che sono anche il vero patrimonio professionale e culturale dell'Italia produttiva) sino a farle divenire coralmemente una «comunità», nell'accezione monastica medievale. Dall'economia "curtense" del Medio Evo, infatti, questo diffuso sistema produttivo costituisce il punto di forza dell'economia italiana, anche perché ruota sulla dimensione familiare.

Tema 3 Paradigmi & Strumenti**La creatività negletta 32**

Annamaria TESTA

Il mondo, dopo tutto, è normale 36

Egidio CASCINI

CMMI ed efficacia organizzativa 40

Ercole COLONESE

Scuola e bilancio sociale 44

Marina BATTISTIN

Osservatorio ACCREDIA 46

a cura della REDAZIONE

Osservatorio 48

a cura della REDAZIONE

Dal Mondo degli Auditor 50

A cura di Sergio ATTINGENTI

Vita dell'Associazione 55

a cura della REDAZIONE

Qualità

n. 3 maggio/giugno 2014

Edizione Nazionale AICQ
Autorizzazione del Trib. di Torino
n. 783 del Registro del 28/11/52
ISSN 2037-4186

Direttore responsabile: Sergio BINI

Redazione: Annalisa ROSSI

Segreteria di redazione

AICQ - via Cornalia, 19 - 20124 Milano

Tel. 02 66712484 - Fax 02 66712510

aicqna.redazione@aicq.it

Editore: Mediavalue srl

Via G. Biancardi, 2 20149 Milano - tel.

0289459724 - www.mediavalue.it

Redazione e grafica:

e.ruzzolini@mediavalue.it

Abbonamenti:

abbonamenti@mediavalue.it

Pubblicità: f.arpesani@mediavalue.it

Stampa: Italgrafica - Novara

Gli articoli vengono pubblicati sotto la

responsabilità degli Autori.

COMITATO TECNICO SCIENTIFICO DELLA RIVISTA

- prof. **Alessandro RUGGIERI**, Magnifico Rettore dell'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo, presidente;
- prof.ssa **Fiammetta MIGNELLA CALVOSA**, professore ordinario di Sociologia dell'Ambiente e del Territorio presso l'Università LUMSA di Roma;
- prof. ing. **Massimo TRONCI**, professore ordinario di Impianti Industriali Meccanici presso il Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Aerospaziale dell'Università di Roma la Sapienza;
- prof. **Salvatore LA ROSA**, professore ordinario di Statistica Aziendale e Controllo della qualità presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo;
- prof. **Enrico Maria MOSCONI**, direttore Centro per l'Innovazione Tecnologica e lo Sviluppo del Territorio presso Dipartimento di Economia e Impresa dell'Università degli Studi della Tuscia di Viterbo;
- prof. ing. **Antonio SCIPIONI**, direttore del Centro Studi Qualità Ambiente presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università degli Studi di Padova;
- prof. arch. **Maria Antonietta ESPOSITO**, professore ordinario di Tecnologia dell'architettura presso il Dipartimento di Architetture dell'Università degli Studi di Firenze

In conformità a quanto previsto dal D.lgs. 196 del 30 giugno 2003 e fatti salvi i diritti dell'interessato ex art. 7 del suddetto decreto, l'invio di **Qualità** autorizza AICQ stessa al trattamento dei dati personali ai fini della spedizione di questa pubblicazione.

Distribuzione: La rivista è stampata in 8.000 copie a numero e viene inviata a tutti i Soci AICQ in abbonamento postale, e ai responsabili qualità delle aziende.

Spedizione in abbonamento postale - DL 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 - DCB Milano. Prezzi di vendita per l'Italia: una copia € 5,00, copia arretrata € 5,00, abbonamento annuo (6 numeri) € 55,00. Per l'estero: una copia € 10,00. Il pagamento può essere effettuato tramite bonifico sul c/c bancario: IBAN IT33N0569634070000002372X67 intestato a Mediavalue srl

> Aldo BONOMI

Confindustria sostiene le reti d'impresa per il rilancio del Paese

The management of organizations and of the aggregates is a key element to ensure the success and sustainability of the business; It is essential, therefore, a growing and choral commitment on the front of the companies and on the front of the system of business associations to support its members in the ongoing process of developing the skills needed.. For this reason, Confindustria considers very important that companies improve continuously their aggregative culture and network management to ensure that each network has the capacity to grow and strengthen.

Le reti d'impresa iniziano a far registrare miglioramenti nelle performances economiche delle aziende coinvolte. Il contratto di rete, introdotto nell'ordinamento giuridico italiano con D.L. n.5/2009, si sta affermando come strumento di politica industriale strategico e sempre più imprenditori lo utilizzano.

Una sfida partita nel 2010, quando la rete era una assoluta novità e Confindustria ne ha subito colto prospettive e potenzialità. Intuizione vincente, confermata dal crescente interesse degli imprenditori: si è arrivati a quasi 1500 contratti di rete con circa 6500 imprese coinvolte, in tutte le Regioni d'Italia. Vogliamo raggiungere presto l'obiettivo di Confindustria 2.000 contratti, con 10.000 imprese, siamo fiduciosi di riuscirci continuando ad arricchire le opportunità.

La logica del contratto di rete rappresenta un salto culturale importante: è un'aggregazione non solo quantitativa ma più ragionata intorno a un programma comune, che fa crescere insieme le aziende sul lungo periodo allargandone i quotidiani orizzonti di azione. La rete supera il concetto di vicinanza territoriale e di eccessiva frammentazione del tessuto imprenditoriale per andare oltre un "localismo produttivo" non più al passo coi tempi.

La normativa sul contratto di rete si configura come una possibilità in più per le imprese, rispetto ai tradizionali meccanismi di aggregazione, di lavorare insieme su progetti ambizio-



> Aldo BONOMI Vice Presidente di CONFINDUSTRIA

si e dal risultato importante, riuscendo ad integrare due concetti egualmente rilevanti per la crescita imprenditoriale ma tra di loro apparentemente distanti: la collaborazione su progetti condivisi ed il mantenimento dell'autonomia. Attraverso il network, le imprese collaborano tra loro per realizzare un programma comune fatto di progetti, attività e azioni che difficilmente possono essere realizzati individualmente come, ad esempio, la cooperazione su progetti di ricerca, lo sviluppo di prodotti innovativi, la promozione e il marketing che permettono un notevole abbattimento dei costi.

Altro obiettivo primario è l'internazionalizzazione e la penetrazione nei mercati esteri per intercettare nuove opportunità di business e restare competitivi con successo.

L'export, infatti, è al momento l'unica ancora di salvezza per fronteggiare la caduta persistente della domanda interna che coinvolge tutti i settori.

Oggi, con un'economia che ristagna e un orizzonte in continuo mutamento, gli imprenditori si affidano al contratto di rete anche perché è uno strumento flessibile, snello e poco burocratico. Due ulteriori opportunità per le imprese sono state inserite dal Legislatore in questi anni, e cioè: la partecipazio-



ne per le reti d'impresa alle gare d'appalto pubbliche e il distacco di personale semplificato.

Una corretta stesura del contratto e un altrettanto congruo modello di governance sono fondamentali: non esiste un modello ideale di contratto valido per tutti, bisogna cucirlo su misura, rendendolo aderente alle proprie caratteristiche, alle necessità e agli obiettivi delle singole imprese.

Una rete costruita bene è anche un "moltiplicatore di visibilità" per le aziende che vi aderiscono, una vetrina speciale, che fa acquisire maggiore fiducia e solidità verso terzi: un valore aggiunto per le imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni che vivono un contesto di minore disponibilità di risorse. L'esistenza di un programma e il relativo business plan, infatti, facilitano la rete sia con le istituzioni pubbliche, sia con le banche per la fase di erogazione di finanziamenti. In questi casi, la collaborazione in rete diviene una chiave di analisi per comprendere la validità del progetto, l'adeguatezza degli strumenti individuati, insomma, la solidità complessiva delle aziende coinvolte.

Nella mia attività di imprenditore, ho sperimentato personalmente la forza del lavorare uniti: nel 2006 il mercato americano ha imposto nuove regole e nuovi materiali per la produzione e la vendita di valvole e rubinetterie, core business della mia azienda. Questo intervento normativo ha messo in difficoltà le aziende che, come la mia, operano in questo settore. Ci siamo messi insieme e con l'aggregazione siamo riusciti a sperimentare, progettare e certificare un nuovo materiale. È stato un lavoro di squadra molto intenso grazie al quale abbiamo potuto superare la logica individualista, ritornando sul

mercato statunitense più forti di prima.

Un corretto management e il rispetto degli standard di qualità sono elementi fondanti per il successo del contratto di rete. Sono in via di attuazione alcune proposte per migliorare la gestione e lo sviluppo delle risorse umane all'interno della rete e l'inserimento delle reti d'impresa nella programmazione comunitaria 2014-2020 affinché possano accedere ai fondi diretti e indiretti. Su questi e su altri aspetti, lavoreremo e incalzeremo il Governo.

La rete non deve essere una moda né tantomeno un salvagente, in questi anni difficili lo strumento risulta essere fondamentale per crescere e internazionalizzarsi. Gli imprenditori non hanno mai smesso di reagire: molti casi di successo che abbiamo raccolto sono la prova della vitalità e della forza delle nostre imprese. Dobbiamo alimentare questa fiducia e impegnarci a fondo affinché il contratto di rete possa essere sempre più ricco di opportunità e di soluzioni per rilanciare tutto il sistema Italia e ripartire con slancio per una crescita di tutti fortemente auspicata. 

ALDO BONOMI

Vice Presidente di CONFINDUSTRIA per le Reti di impresa, filiere e aggregazioni;

Presidente di RetImpresa e Presidente APQI (Associazione Premio Qualità Italia).

Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Bonomi

www.confindustria.it

>> Fulvio D'ALVIA

Aggregarsi con qualità: le reti d'impresa

The "network contract" is the tool that gives answer to the needs of companies to face the changing relationship between the territory and the economy; to network, to share resources/skills and working together are the key words of the entrepreneurs who face successfully the challenges of the market.

La rete è una possibilità in più per le imprese, rispetto ai tradizionali meccanismi di aggregazione (fusioni societarie, consorzi, ATI, joint-venture), il successo e il suo sviluppo sta nell'aver trovato la forma di aggregazione che risponde alle necessità degli imprenditori che ci hanno chiesto uno strumento flessibile che lasci autonome le imprese coinvolte ma allo stesso tempo le stimoli a lavorare su programmi di rete specifici per raggiungere obiettivi condivisi.

Il contratto di rete sta diventando uno strumento in risposta alle esigenze delle imprese finalizzato ad affrontare il rapido cambiamento delle relazioni tra territorio ed economia. Fare rete, condividere risorse e competenze, lavorare insieme per il raggiungimento di un obiettivo comune sono parole entrate nel vocabolario di molti imprenditori che vogliono affrontare con successo le sfide del mercato e continuare a crescere anche in momenti sfavorevoli.

Ad esempio fare internazionalizzazione

o innovazione da soli risulta difficile per molte imprese, invece con il contratto di rete è possibile, affrontando con successo le sfide del mercato e continuare a crescere anche in momenti sfavorevoli.

Grazie alla rete le potenzialità e le eccellenze italiane possono essere messe in campo in maniera sistemica per lo sviluppo diffuso del Paese.

Vanno però superate le barriere di tipo culturale che frenano i processi di aggregazione e collaborazione e che ancora incontriamo in varie parti d'Italia. Un impegno di divulgazione e sensibilizzazione è quindi necessario anche per accompagnare il cambio generazionale in molte imprese che grazie alla rete scoprono la vivacità di fare business in squadra e superare logiche passate.

Uno strumento che negli ultimi anni è una tra le principali risposte di programmazione industriale che punta ad aumentare la competitività delle aziende e a superare la frammentazione del

tessuto imprenditoriale italiano.

La rete permette di condividere conoscenze, risorse e know-how per rendere le imprese capaci di posizionarsi sul mercato più forti. Uno strumento adatto a tutte le dimensioni aziendali dalle Micro alle Grandi Imprese, queste ultime ad esempio possono trovarlo utile per accordi di filiera ma anche per attività commerciali. Non si tratta però solo di alleanze di breve periodo e solo tra piccole imprese per fare massa critica ma anche di dare ampio respiro all'azione imprenditoriale con continuità e valore, ancorati a progetti ben definiti per la valorizzazione delle caratteristiche di ogni partecipante.

Attraverso il programma di rete, obbligatorio per legge, le imprese si rapportano con terzi offrendo servizi e prodotti in maniera integrata, incrociando le qualità di ogni settore e mettendo in campo così economie di scala.

La collaborazione attraverso il contratto di rete è robusta verso l'esterno ma estremamente duttile al suo interno ed è sempre più visto come una garanzia di affidabilità e validità dell'iniziativa imprenditoriale in rete.

Per esempio, in un contesto di sempre minore disponibilità di risorse, le autorità pubbliche e bancarie possono valutare l'opportunità di erogare finanziamenti in base a programmi specifici. In questo caso l'appartenenza alla rete e il relativo



Aggregarsi con qualità: le reti d'impresa



programma di sviluppo offrono un parametro in più per comprendere meglio la solidità, la competitività e la capacità innovativa delle aziende. Quindi, far parte della rete offre alle aziende la possibilità di dimostrare la propria capacità di crescita e ricevere misure favorevoli definite sulla base delle loro effettive esigenze.

Sia la Pubblica Amministrazione che il Sistema Bancario hanno compreso la portata di questo approccio innovativo che consente di operare in un regime di maggiore trasparenza nelle relazioni con il sistema imprenditoriale. Per questo motivo sono sempre più numerose le iniziative con bandi a favore della costituzione e gestione di reti d'impresa e del sistema bancario con strumenti ad hoc per migliorare le condizioni di accesso al credito. Abbiamo presentato uno studio da cui emerge che le reti sono sempre più presenti nei Bandi regionali e negli ultimi quattro anni sono stati stanziati 1,28 miliardi di euro a favore delle aggregazioni.

Anche, la Banca europea per gli investimenti (BEI) si è mossa a sostegno delle reti prevedendo un plafond di 100 milioni di euro destinato a vari istituti di credito italiani. È proprio di qualche giorno fa la decisione di Cassa Depositi e Prestiti di mettere a disposizione delle reti d'impresa 500 milioni di euro.

È importante dire che non bisogna rincorrere il finanziamento per fare rete

perché non è la strada giusta, bisogna costruire un programma che punti a collaborazioni stabili, utilizzarlo come un metodo organizzativo di fare impresa, per incrementare la propria competitività e la propria capacità innovativa anche con la razionalizzazione dei processi organizzativi di collaborazione aziendale.

Il tema del management delle organizzazioni e delle aggregazioni è un elemento centrale che garantisce condizioni di successo e sostenibilità del business e richiede un impegno crescente sia sul fronte delle Imprese, sia sul fronte del sistema delle Associazioni imprenditoriali per sostenere i propri associati sul processo di sviluppo di competenze mirate. Serve un'aggregazione più efficace che passi attraverso una corretta gestione della rete e offra soluzioni operative valide che siano apprezzate e riconosciute all'esterno della rete. Per centrare questo obiettivo è necessario avere un'ottima gestione della Rete in ogni fase, da quella start-up fino al suo sviluppo più complesso che permette alle aziende in rete di realizzare attività più articolate.

Questo è il caso delle certificazioni purché guardino alla sostanza e non siano interpretate come una questione di "facciata", crediamo infatti che sia uno sforzo di sistema, dove ogni attore di questo Paese contribuisca con il suo impegno e responsabilità. Vogliamo che sia riconosciuto lo sforzo delle aziende di organiz-

zare la cooperazione interaziendale, con forme di governante innovative e sostenibili, e per questo è importante che il management di rete sia visto come un valore aggiunto per lo sviluppo delle imprese.

L'obiettivo di un buon management di rete è quello di migliorare la "governance", il clima di fiducia tra le parti, la gestione del rischio, il modo di comunicare il progetto, facilitare il monitoraggio del programma comune e, infine, aumentare la partecipazione delle parti.

Ad esempio nel campo della ricerca, è importante che ci sia un coordinamento per monitorare l'evoluzione tecnologica del settore, identificando le possibili iniziative, creando legami con i centri di competenza esterni: laboratori di ricerca e università. Inoltre, la rete può fornire servizi di consulenza riguardo normative di certificazione internazionali, risultati di laboratorio, interpretazioni di leggi e norme.

Il lavoro di tutti sarà un contributo e uno stimolo per coloro che hanno intenzione di lavorare in rete, fondamentale per migliorare le performance delle imprese e prezioso per cogliere al meglio le nuove opportunità di sviluppo.

FULVIO D'ALVIA

Direttore di RETIMPRESA, CONFINDUSTRIA

f.dalvia@confindustria.it

Per il management, la valutazione e la certificazione delle reti di impresa

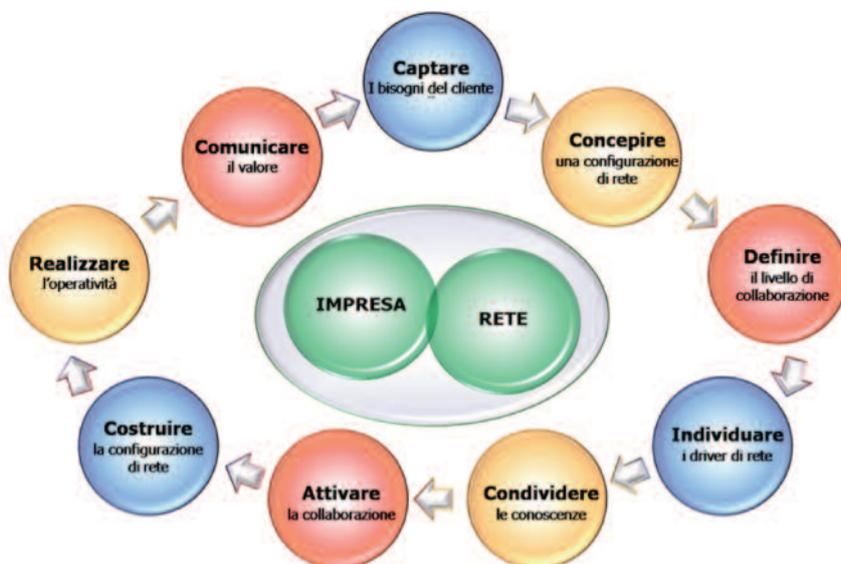
>> Massimo TRONCI

I modelli organizzativi TQM e dei sistemi di gestione

The paper frames the organizational and management systems models in the life cycle of enterprise networks. The different phases of the partnership process can be developed in a logic of continuous improvement not only for the creation of the network but also for the subsequent changes of the network with an evolution path scheduled in start-up, challenge and evolution. The network dynamics be addressed with the appropriate use of the following organizational models: models for the certification of technical disciplinary for product/service/process, management systems models for system certification (ISO 9000 standards), "guidelines for establishing partnering arrangements" (national standard UNI 11500:2013 and draft ISO/DIS 22397), models for supply chain processes management (Supply Chain Council 's SCOR Model), Total Quality Management models.

Il processo di aggregazione delle imprese in rete

Il processo evolutivo di aggregazione di imprese in una rete è caratterizzato da fasi distinte all'interno delle quali si sviluppano attività strategiche, manageriali e operative possono essere significativamente supportate dai modelli organizzativi Total Quality Management



> Figura 1 - Processo di creazione della rete (Calzolaio et al., 2013)

e dei sistemi di gestione.

Il processo strategico alla base della creazione della Rete prevede alcune attività strategiche che possono essere condensate in un modello di riferimento costituito da alcune fasi fondamentali (figura 1).

Nello sviluppo di tali fasi si rendono necessarie diverse interazioni che si sviluppano sia all'interno che all'esterno delle aziende partecipanti (Calzolaio et al., 2013):

- l'interazione con il sistema esterno;
- l'interazione tra le imprese costituenti;
- lo sviluppo del vantaggio competitivo.

Lo schema di riferimento tracciato per il processo di creazione della rete può es-

sere visto come uno strumento di sviluppo sia per le reti, sia per le singole aziende costituenti, in quanto può contribuire sia alla rivitalizzazione del *business model* delle singole imprese, sia alla definizione del *business model* dell'aggregato di imprese.

La strada che generalmente si percorre per sviluppare un rapporto di partnership efficiente nasce da un accordo iniziale che risolve una situazione specifica tra cliente e fornitore, per poi passare a una fase di negoziazione costante basata sulla definizione di obiettivi comuni, passando da un approccio di durezza a uno di integrazione di processi e, in questa fase, il modello dei si-

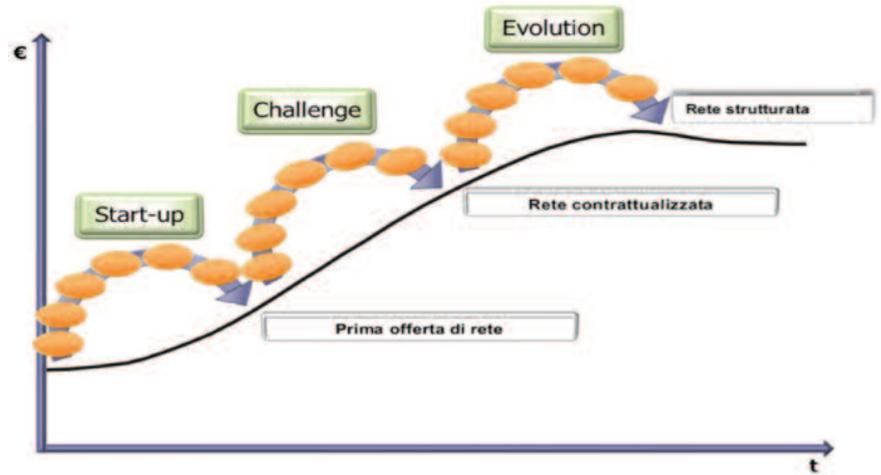
stemi di gestione rappresenta uno strumento strategico per promuovere e consolidare la collaborazione strutturando i processi di rete nella maniera più opportuna con riferimento ai diversi livelli (strategico, tattico, operativo). Il percorso delle fasi previste dal modello del processo di creazione dell'aggregazione di rete può essere seguito ciclicamente in una logica di miglioramento continuo non solo per la creazione della rete, ma anche per le successive modifiche della rete stessa con un percorso di evoluzione (figura 2) che prevede tre fasi: *start-up*, *challenge* ed *evolution* (Calzolaio et al., 2013).

I modelli a supporto del processo di aggregazione delle imprese in rete

Il processo di aggregazione delle imprese in rete e le relazioni di rete di lungo termine passano pertanto attraverso due fasi distinte, una di progettazione e una di implementazione, gestione e sviluppo. Nella prima fase si definiscono le regole di base e sono stabiliti i livelli e le tipologie di relazione, mentre nella seconda le attività correnti vengono portate avanti sulla base di quanto definito e i rapporti tra le singole imprese vengono modificati con l'evoluzione interna dei partner ed esterna del mercato.

In entrambi questi momenti possono pertanto risultare utili modelli e strumenti per una gestione basata sulla collaborazione.

I modelli che implementano i processi di aggregazione dei partecipanti devono consentire una chiara definizione delle relazioni intercorrenti tra le imprese allo scopo di stabilire accordi contrattuali che impegnino nel contempo le parti coinvolte nel perseguimento di obiettivi condivisi ma nell'interesse di ciascuna di esse. L'adozione di un schema univoco di gestione del partenariato di rete, per le implicazioni dirette che ne derivano agli operatori economici interessati, diventa funzione di una scelta di una strategia complessiva che non può limitarsi ad intenti di



> Figura 2 - Percorso di evoluzione della rete (Calzolaio et al., 2013)



> Figura 3 - Livelli delle decisioni e Modelli TQM e dei sistemi di gestione

sola protezione nei confronti del mercato (possibilità per i piccoli di navigare nel mercato globale a fianco delle grosse multinazionali), ma deve orientarsi verso specifiche finalità di sviluppo, temperando collaborazione e competizione.

In un contesto così ampio ed articolato di aspetti da gestire (relazionali, organizzativi, gestionali, tecnici, ecc.) è impensabile pensare di fare riferimento ad un unico modello che possa fornire tutte le risposte necessarie nelle varie fasi per il conseguimento di tutti gli obiettivi delle singole imprese e della rete. È invece opportuno fare riferimento all'ampio spettro che le scienze dell'organizzazione e gestione aziendale mettono oggi a disposizione dei manager di impresa e di rete per adattarli e, soprattutto, integrarli nel ciclo di sviluppo della

rete sfruttandone le potenzialità più significative in funzione degli obiettivi e dei contesti (strategici, manageriali e operativi) di applicazione.

I riferimenti rispetto al perimetro degli accordi di rete (interno e esterno) e ai livelli delle decisioni (strategico, manageriale e operativo) da portare avanti per il tramite di accordi basati sui processi, permettono inoltre di effettuare un primo collegamento con i modelli TQM e dei sistemi di gestione che proprio sulla gestione per processi basano la loro strutturazione. A tal proposito può essere utile ricondurre l'analisi di tali strumenti ad una prima classificazione riportata in figura 3.

Oltre ai classici modelli sui sistemi di gestione, la scienza dell'organizzazione ha inoltre sviluppato altri modelli per supportare le imprese e ai quali in una

I modelli organizzativi TQM e dei sistemi di gestione

visione allargata alla *governance* delle organizzazioni a rete è opportuno fare riferimento. Lo spettro degli strumenti ad oggi disponibili si allarga pertanto a ricomprendere:

- modelli per la certificazione di disciplinari di prodotto/servizio/processo;
- modelli dei sistemi di gestione utilizzati per la certificazione (norme della serie ISO 9000);
- modelli sulla definizione di una "Relazione strutturata di partenariato" (norma nazionale UNI 11500:2013 e progetto internazionale ISO/DIS 22397);
- modelli per la gestione dei processi di rete (Modello SCOR del Supply Chain Council);
- modelli di Total Quality Management.

I modelli per la certificazione di disciplinari

In questo periodo di crisi e rapidi cambiamenti epocali, al fine di ridurre i costi, migliorare la competitività e l'innovazione del prodotto, le imprese sono obbligate a favorire le attività di cambiamento e di marketing strategico con azioni di protezione del patrimonio tecnologico, commerciale e patrimoniale. In questo contesto la certificazione volontaria di prodotto/servizio attraverso un Disciplinare Tecnico Certificato consente alle imprese di:

- fornire un supporto tangibile e reale alla fiducia del mercato;
- stabilire punti di contatto tra Organizzazione e Cliente differenziati (comunicare la giusta immagine, fornire il giusto prodotto, erogare il servizio migliore, comprendere in che modo si evolvono le aspettative del Cliente);
- implementare al proprio interno e nella catena di fornitura, appropriati schemi di verifica per garantire la conformità alle prassi operative;
- migliorare la capacità competitiva dell'impresa nel futuro tramite gli asset intangibili: competenze manageriali, organizzazione aziendale in reti di impresa, ricambio generazionale, orientamento alla innovazione, marchi e brevetti.

Il sistema di certificazione tramite Disciplinari Tecnici Volontari si basa su

programmi di risultati attesi e descritti in una procedura dall'azienda interessata ed approvati dal Comitato Tecnico dell'Ente di certificazione. I requisiti da verificare possono fare riferimento:

- a una Norma Tecnica emessa da Ente di Normazione (es. UNI 10670 attività alberghiera, UNI 10574 interpretariato, UNI 10881 assistenza residenziale anziani, UNI 10891 istituti di vigilanza privata, UNI 11010 assistenza disabili, UNI 11034 assistenza all'infanzia, UNI 11200 centri di contatto, UNI 15038 traduzione, UNI 15733 agenzie immobiliari, ecc.);
- a un Disciplinare Tecnico Volontario o specifica tecnica della Organizzazione che descrive le fasi del processo, i punti di verifica e controllo e gli elementi tipici di un Sistema Qualità.

I modelli per la gestione e la certificazione delle reti di impresa

Le norme di riferimento per la certificazione dei sistemi di gestione (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ecc.) non inibiscono la certificazione di un raggruppamento di società. Le norme di accreditamento prevedono inoltre la possibilità di certificare organizzazioni composte da più società, quando queste hanno tra di loro un legame sancito in un contratto.

Alcuni Enti di Certificazione hanno già cominciato ad operare sulla valutazione e certificazione delle Reti di imprese; Certiquality ha predisposto una Linea Guida per l'applicazione della ISO 9001:2008 alle reti di impresa arrivando, nell'ottobre 2013, alla prima certificazione di una rete di imprese (AUTEBO).

La Linea Guida fornisce indicazioni per un gestione della rete intesa come organizzazione e come insieme di organizzazioni al tempo stesso con particolare attenzione alla gestione delle interfacce tra la rete e le aziende componenti al fine di assicurare:

- l'efficace e funzionale definizione di una catena di comando della rete tale da garantire gli interessi di tutti i suoi componenti;
- la definizione di obiettivi comuni e con-

- divisi;
- la gestione, il monitoraggio e l'interazione dei processi della rete con quelli delle imprese componenti, compresi in particolare quelli produttivi e quelli di gestione del rapporto con il committente, il tutto finalizzato a migliorare sia l'efficacia (la capacità di raggiungere gli obiettivi preposti) che l'efficienza (l'impiego di risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi);
- la condivisione di risorse e di conoscenze per ottenere risultati importanti nella innovazione e competere quindi in modo sempre più efficace;
- la condivisione di procedure e di altro tipo di documentazione;
- lo scambio di informazioni anche mediante la creazione di network informatici.

I Modelli di "relazione strutturata di partenariato"

I Modelli cosiddetti di "relazione strutturata di partenariato" partono dal presupposto che un approccio realistico rispetto alla vita delle reti di impresa suggerisce come lo schema contrattuale che fissa le regole che strutturano l'elevato livello di interdipendenza delle attività svolte dalle singole aziende sia, comunque, caratterizzato dalla presenza di obiettivi potenzialmente contrastanti e da potenziali conflitti di interessi e che tale contrasto potenziale vada riferito alla possibile compresenza di più interessi nella dinamica delle relazioni intercorrenti tra le organizzazioni economiche interessate ed implicate.

I processi di aggregazione dei partecipanti devono quindi pervenire ad una chiara definizione delle relazioni intercorrenti tra le imprese allo scopo di stabilire accordi contrattuali che impegnino nel contempo le parti coinvolte nel perseguimento di obiettivi condivisi ma, sempre e comunque, nell'interesse di ciascuna di esse. L'adozione di un schema univoco di gestione del partenariato, per le implicazioni dirette che ne derivano agli operatori economici interessati, diventa funzione di una scelta di strategia complessiva che non può limitarsi ad intenti di sola protezio-

ne (possibilità per i piccoli di navigare nel mercato globale a fianco delle grosse multinazionali), ma deve orientarsi verso specifiche finalità di sviluppo, contemperando cooperazione e competizione.

Il successo di una rete dipende dal riconoscimento dell'interdipendenza reciproca dei soggetti in rete (nessun soggetto partecipante la rete, singolarmente preso, ha le conoscenze e le risorse necessarie per affrontare in modo individuale attività economiche, e non, complesse e diversificate) La *governance della rete* si pone come una soluzione alla complessità di una rete di soggetti che agiscono tra loro a differenti livelli di gestione con processi articolati e differenziati.

I Modelli di "Relazione strutturata di partenariato", recentemente promossi dall'UNI, (norma nazionale UNI 11500: 2013 e progetto internazionale ISO/DIS 22397) si caratterizzano per la condivisione di scopo, principi e regole per soddisfare le esigenze individuali e collettive delle imprese. I Modelli prevedono lo sviluppo delle seguenti azioni:

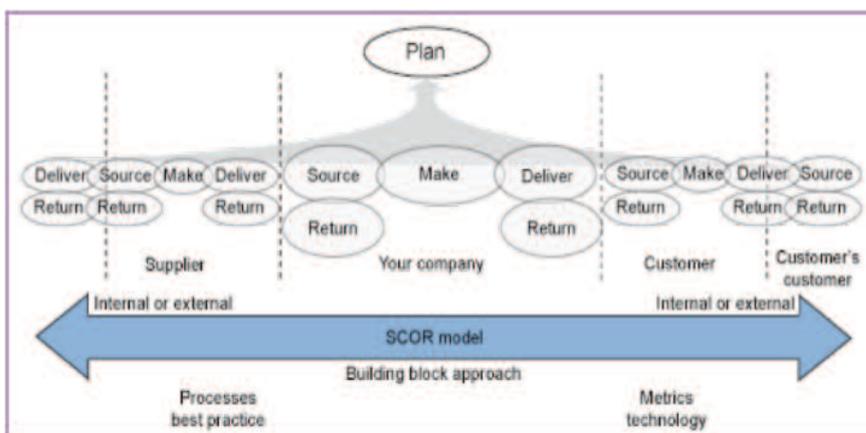
- individuazione dell'obiettivo strategico;
- identificazione dei partner;
- condivisione dello scopo comune;
- condivisione dei principi di *governance*;
- identificazione dei parametri dell'accordo;
- pattuizione delle regole di relazione;
- determinazione delle clausole dell'accordo;
- formalizzazione dell'accordo.

Il Modello SCOR per la gestione dei processi di rete

Il modello SCOR (Supply Chain Operations Reference) si pone come obiettivo l'analisi dei processi caratteristici di una rete di filiera con l'obiettivo di fornire uno standard di riferimento per la gestione delle problematiche complesse della *supply chain*. Il modello nasce nel '96 dall'attività dell'organizzazione no-profit *Supply Chain Council*, per offrire una visione per processi che possa tenere in considerazione:



> Figura 4 - Supply Chain Operation Reference model



> Figura 5 - I processi del Modello SCOR

- tutte le interazioni con i clienti, dalla ricezione dell'ordine al pagamento della fattura;
- tutte le transazioni di prodotti, beni fisici e servizi, dal fornitore del fornitore al cliente del cliente;
- tutte le transazioni di mercato, dall'analisi della domanda aggregata, al soddisfacimento del singolo ordine.

Il modello (figura 4) non tenta però di descrivere ogni attività o processo, ma si concentra sui processi caratteristici di un'impresa estesa, escludendo in particolare la vendita e il *marketing* (inteso come generazione della domanda), la progettazione del prodotto, la ricerca e sviluppo e alcuni elementi di supporto post vendita al cliente. Inoltre il modello non si esprime esplicitamente sui processi di supporto quali la gestione delle risorse umane, della formazione, della qualità, dell'*information technology* e dell'amministrazione in quanto aree trasversali a tutte le attività descritte, lasciando ad eventuali schemi di ri-

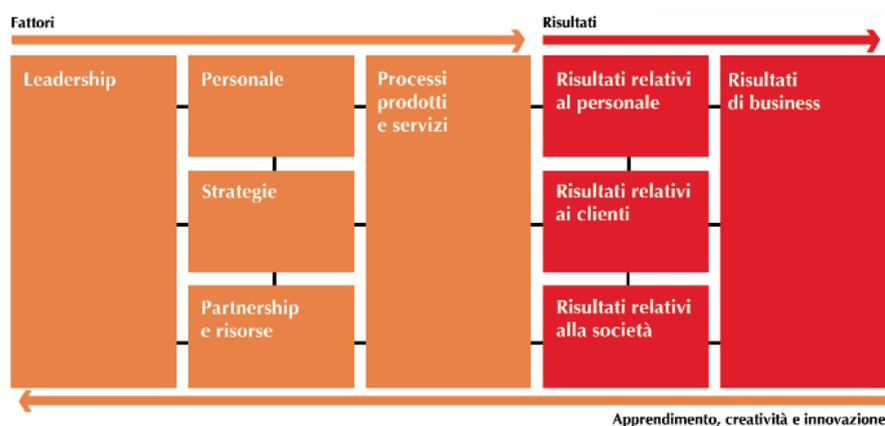
ferimento specialistici il compito di una trattazione dettagliata.

Nel modello SCOR si definiscono gli strumenti per la descrizione dell'intero processo di soddisfazione di una richiesta da parte di un cliente, attraverso l'uso di schemi di rappresentazione di tutte quelle attività che si svolgono lungo la linea ideale che segue il percorso dei flussi fisici e informativi di una generica transazione. Tale descrizione è sviluppata su vari livelli di dettaglio, in cui i primi e più generali sono definiti in maniera standard dal modello stesso, mentre quelli di implementazione vera e propria sono specifici per ogni organizzazione.

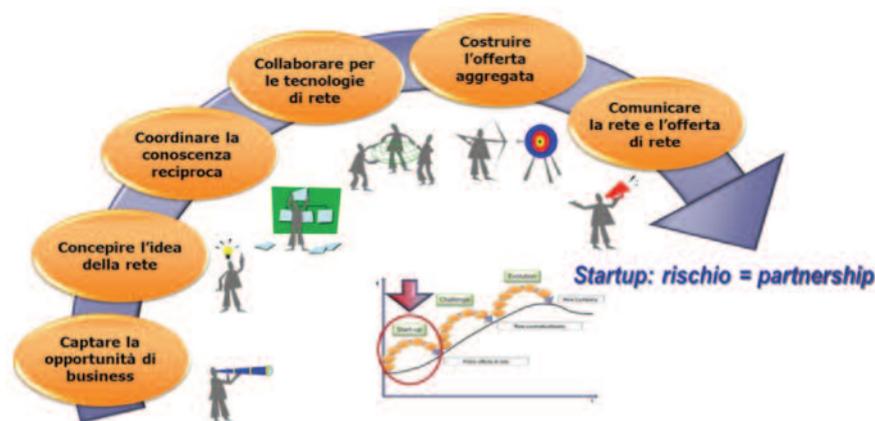
Il primo livello, più generale, fa riferimento a cinque processi principali (figura 5) attraverso cui si può rappresentare tutta la catena logistica estesa (Costantino et al., 2007):

- *Plan*: indica il processo di bilanciamento delle risorse con la domanda attraverso lo sviluppo di un piano di azione in un

I modelli organizzativi TQM e dei sistemi di gestione



> Figura 6 - Il Modello EFQM



> Figura 7 - La fase di start up di rete (Calzolaio et al., 2013)

preciso orizzonte temporale, atto a soddisfare le richieste di approvvigionamento, produzione e distribuzione.

- **Source:** descrive il processo attraverso cui si concretizza l'approvvigionamento di beni o servizi necessari a soddisfare una domanda prevista o attuale, in relazione alle attività che connettono un'organizzazione con i suoi fornitori.
- **Make:** illustra il processo di trasformazione vero e proprio di materiali in prodotti finiti o di erogazione di servizi che soddisfano una domanda prevista o attuale.
- **Deliver:** indica il processo di distribuzione e consegna di prodotti o servizi, a fronte di una domanda, ovvero le attività che connettono un'organizzazione con i suoi clienti.
- **Return:** comprende i processi che consentono, per diversi motivi, il ritorno dei prodotti dopo la loro consegna. Tale processo può indicare sia un ritorno del prodotto al fornitore, e in tal caso si de-

nota con la notazione "Source-Return", sia un ritorno del prodotto da parte del proprio cliente, e in tal caso si denota con la notazione "Deliver-Return".

A partire dai cinque processi principali il modello SCOR individua 26 processi di secondo livello, ciascuno appartenente a uno dei tre *process type* sopra definiti.

Il Modello EFQM

Il Modello EFQM per l'Eccellenza (figura 6) propone un quadro di riferimento concettuale non prescrittivo, ma strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di *governance* di un'organizzazione o di un sistema.

Il Modello si fonda su nove criteri, cinque dei quali classificati come "fattori" e quattro come "risultati"; i fattori prendono in considerazione le attività che occorre mettere in atto per conseguire i risultati di un'attività d'impresa, mentre i risultati ciò che si consegue con quelle attività. Esiste un rapporto causa-effetto che considera i risultati come l'ef-

fetto dei fattori cosiddetti abilitanti perché pensati, progettati a livello degli elementi costituenti il sistema organizzativo per conseguire tali risultati; i risultati hanno per loro natura un proprio valore intrinseco fondamentale ma sono importanti soprattutto perché validano le azioni di pianificazione definite a livello di sistema e consentono di monitorare e migliorare in continuazione le scelte fatte. A ogni criterio, articolato a sua volta in sottocriteri ed esempi di riferimento.

Il Modello costituisce di fatto di uno strumento di autovalutazione finalizzato ad individuare azioni di miglioramento rispetto ai propri obiettivi, a fronte di un modello di carattere universale e in confronto con gli altri a livello di rete. L'approccio ben si addice ad un sistema complesso e articolato come quello delle reti perché riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento dell'eccellenza e consente di operare liberamente la scelta dell'approccio ritenuto più funzionale al miglioramento sia della singola impresa, sia delle reti in base alla storia e alle peculiarità che li caratterizzano. Si tratta, dunque, di un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione per l'innovazione gestionale con cui ogni realtà può individuare i propri punti di forza e di debolezza attraverso l'autovalutazione e tarare i propri strumenti gestionali, assicurando un fondamento razionale ai piani strategici di miglioramento.

Il modello è inoltre in grado di acquisire e integrare agevolmente iniziative già intraprese con altri strumenti, percorsi o modelli, come ad esempio le ISO 9001, le ISO 14001 o altri standard e normative specifiche per le imprese. L'applicazione del modello, soprattutto se integrata con il Modello per l'Innovazione, permette di rappresentare sinteticamente lo stato dell'arte nel campo della gestione organizzativa che viene sistematicamente rivisto e aggiornato sulla base delle "migliori prassi" sperimentate in migliaia di organizzazioni europee ed extraeuropee, garantendone così un'impostazione dinamica e la continua sin-

tonia con le più aggiornate teorie di management.

Il posizionamento dei modelli nel ciclo di sviluppo della rete

Un approccio originale per l'individuazione del set di strumenti più utili a supportare le reti di imprese nel loro ciclo di vita, può essere quello di apprezzare la dinamicità delle reti con un utilizzo dei modelli più appropriati nelle diverse fasi di sviluppo delle reti stesse.

Nella fase di **start-up della rete** (figura 7) può risultare utile sviluppare:

- l'**autovalutazione** con il supporto del **Modello EFQM** al fine di definire i punti forza e le aree di miglioramento delle singole imprese al fine di individuare elementi di interdipendenza delle imprese stesse e definire progetti di miglioramento congiunti;
- la **governance delle relazioni** attraverso l'adozione di un nuovo **Modello sulle Relazioni di rete** strutturato, dinamico e flessibile, che superi i limiti dei modelli tradizionali, statici e poco adattabili al variare del contesto in cui vengono applicati.

Nella **fase di challenge della rete** (figura 8) è **opportuno** sviluppare la **governance dei processi** attraverso l'adozione di:

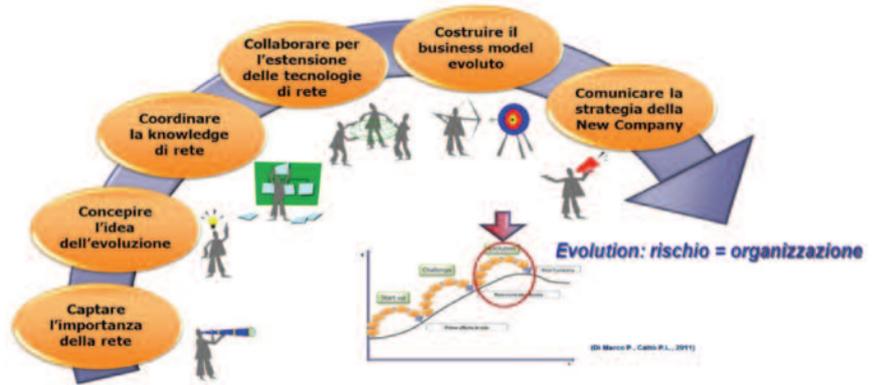
- **Disciplinari Tecnici** relativamente ai prodotti sviluppati dalla rete;
- **Modello SCOR** per mappare in maniera sistematica i **processi di rete** e identificare gli **indicatori di prestazione** più opportuni per la misura delle prestazioni delle singole aziende e della rete;
- **Modelli dei Sistemi di Gestione** (ISO 9001:2008, ISO 14001, ecc.) per costruire in maniera strutturata i **processi di rete** sui quali basare la costruzione della collaborazione.

Nella **fase di evolution della rete** (figura 9) è **opportuno consolidare la governance dei processi** attraverso:

- la **Certificazione del Sistema di Gestione della rete** (ISO 9001:2008) per gestire in maniera affidabile i processi di rete in una logica di assicurazione qualità cliente;
- l'**autovalutazione** e il **miglioramento** ge-



> Figura 8 - La fase di challenge di rete (Calzolaio et al., 2013)



> Figura 9 - La fase di evolution di rete (Calzolaio et al., 2013)

stiti attraverso il **Modello EFQM** e la **metrica Radar** che consentono la misurazione del posizionamento competitivo e il **benchmarking** tra imprese partecipanti alla rete.

BIBLIOGRAFIA

- Calzolaio E., D'Alvia F., Di Marco P., Rullani F., Tronci M., *Il Management delle Reti d'Impresa: dalla costituzione alla gestione operativa*, RetImpresa, 2013, ISBN 978-88-908486-0-5.
- Costantino F., Di Gravio G., Tronci M., *Supply Chain Management e Network Logistici*. Dalla gestione della partnership al risk management, Editore Ulrico Hoepli, Milano, ISBN 978-88-203-3933-3, 2007
- Dioguardi P., *Le Imprese Rete*, Bollati Boringhieri, 2007
- Di Marco P., Cattò P.L., *Come costruire una Rete tra imprese: opportunità, percorso evolutivo e business plan*, Edizioni Martina, 2011.
- Fondazione Italiana del Notariato, *Il contratto di rete. Nuovi strumenti contrattuali per la crescita d'impresa*. Atti del Convegno, Roma, 25 novembre 2011, edizione Quaderni Fondazione Nazionale Notariato Gruppo 24Ore, 2011

- Prandstraller F., Rullani E. (2009) *Creatività in Rete: L'uso strategico delle ICT per nuova economia dei servizi*, Franco Angeli, CFMT
- RetImpresa, *Comitato Interegionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie*, Linee Guida per i contratti di rete, 2012
- RetImpresa, Lexius Sinacta, *Guida pratica al Contratto di Rete d'Impresa*, 2011
- Rullani E. (a cura di), *Reti d'Impresa e Idee Motrici*, Quaderni della Programmazione, 27, Università degli studi di Trento, Provincia Autonoma di Trento, Edizioni31, 2010.

Il testo dell'articolo è una rielaborazione ed un aggiornamento dello scritto dell'autore pubblicato sul VADEMECUM Camera di Commercio di Milano dedicato alle "Reti di Impresa la via giusta per l'internazionalizzazione delle PMI e la Green Economy", Milano, 2011.

MASSIMO TRONCI

Università di Roma "La Sapienza",
Associazione Premio Qualità Italia

massimo.tronci@uniroma1.it



Assured outcomes in a complex world.

Sistemi di Gestione Qualità,
Ambiente, Sicurezza, Energia

Sicurezza Alimentare

Sviluppo Nuovi Standard

Servizi Retail

Certificazioni Prodotto

Formazione

Ispezione

SAI GLOBAL Italia

Assured outcomes in a complex world.

CONTATTI:

011 51 65 700

saiglobalitalia@saiglobal.com

www.saiglobal.com/assurance

L'unica rivista dedicata al tema della qualità a 360°.

PIANO EDITORIALE 2014

<i>Lezioni</i>	Qualità 1 CONTINGENCY	Qualità 2 VISIBILITÀ	Qualità 3 MOLTEPLICITÀ	Qualità 4 ESATTEZZA	Qualità 5 LEGGEREZZA	Qualità 6 RAPIDITÀ
TEMATICHE principali	Servizi ai cittadini e qualità della vita: la Carta dei Servizi (1994-2014)	Costruzioni Civili	Nuovi Sistemi di Gestione (e integrazione)	Nuove aree di management: innovazione e competitività	Qualità e società dell'informazione	Ambiente e Sostenibilità
	Pubblica amministrazione	Servizi	Implicazioni della D. Lgs. 231/2001 & gestione dei rischi	Gestione RU: motivazione, creatività, ecc.	Turismo e gestione del territorio	Energia & risparmio energetico
	Salute e sanità	Education	Agroalimentare	Sicurezza e salute sul lavoro	Qualità e consumatori	Trasporti, logistica, mobilità
	Responsabilità Sociale e CSR	Merci & prodotti	Le "professioni" della Qualità	Project management	Tecniche per Q & A	Laboratori di prova e taratura
RUBRICHE FISSE	Il "mestiere" del valutatore; gli approfondimenti di esperti "esterni"; commento alle norme; l'angolo del bibliofilo; notizie da UNI, ACCREDIA, ISO, EFQM; la valutazione della conformità e dell'efficacia; le lettere al Direttore					

CHI SONO I LETTORI DI QUALITÀ?

- manager, dirigenti, docenti universitari;
- responsabili e operatori di sistemi di gestione per la Qualità, per la sicurezza, per l'ambiente ecc. delle organizzazioni di tutti i settori;
- Associazioni professionali, di categoria, e territoriali;
- organi di informazione e comunicazione;
- uffici della Pubblica Amministrazione;
- Università, Scuole, Biblioteche, Enti di Ricerca;
- ingegneri, architetti e professionisti;
- Organismi di Certificazione, Laboratori di prova e taratura

>> Cecilia de PALMA

ISO 9001:2015

Revisione e novità

The revision of ISO 9001, the most popular International Standard on Quality Management Systems (QMS), started with the ISO 9000 User Survey of 2010-2011, has reached a crucial stage with the approval of the ISO CD 9001. The international revision is proceeding without stop and aims to the publication of the new International Standard by the end of 2015 as planned. UNI, the Italian National Standards Body member of ISO, participate with a very important contribute to all the steps of the international revision process. AICQ gives her important suggestions and comments to the international revision works, through the direct participation of her representative members to the Technical Committee on Quality Management and Statistical Methods at UNI. This paper provides an overview of the international revision process and presents a brief perspective of the main changes of the 2015 revision of ISO 9001.

Overview sul processo di revisione internazionale: da ISO 9000 User Survey 2010-2011 a ISO/DIS 9001. I contributi italiani e i contributi AICQ

Proseguono i lavori internazionali per la revisione del più noto e diffuso modello di riferimento per il Sistema di Gestione per la Qualità (QMS): l'ISO 9001, di cui si attende nelle prossime settimane la pubblicazione della prima bozza consolidata, il *DIS - Draft International Standard*, nel rispetto dell'obiettivo di approvare il testo definitivo dell'*International Standard* entro la fine del 2015.

Il processo di revisione internazionale dell'ISO 9001:2008 che, come ricordiamo, aveva subito modifiche di impatto limitato rispetto alla precedente edizione del 2000, ha avuto inizio sin dal 2009, con l'*ISO 9000 Global User Survey*, a cui l'AICQ ha contribuito attivamente at-

traverso il suo *Comitato Tecnico Normativa e Certificazione Sistemi Gestione Qualità*, promuovendo la diffusione dell'indagine per rilevare le opinioni degli utilizzatori delle norme della serie ISO 9000 e dei diversi stakeholder, a vario titolo coinvolti nell'applicazione dei modelli di Quality Management, con i relativi suggerimenti per la futura revisione della norma ISO 9001.

L'ISO TC 176/SC 2 (*Technical Committee 176 - Quality Management and Quality Assurance, Sub Committee 2 - Quality Systems*), infatti, nel meeting internazionale di Tokyo del febbraio 2009, aveva individuato la necessità di condurre un'indagine su scala mondiale sugli utilizzatori e sui potenziali utilizzatori dei suoi standard della serie ISO 9000 (ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004), per comprenderne meglio le esigenze attuali e future, individuare le opportunità di miglio-

ramento e ottenere un prezioso input da considerare nella formulazione degli indirizzi strategici della futura revisione dei QMS standard. Pertanto l'*ISO 9000 User Survey*, indagine internazionale condotta dall'ISO in 122 Paesi, previa validazione del processo, nel periodo ottobre 2010-2-2011, attraverso una piattaforma web e con testo tradotto in 11 lingue (arabo, cinese-mandarino, coreano, francese, giapponese, inglese, italiano, portoghese, russo, spagnolo e tedesco), ha approfondito diversi campi di indagine, ottenendo complessivamente 11.722 adesioni in tutto il mondo, di cui il 53% come partecipazioni a titolo individuale e il 47% espresse da organizzazioni, così suddivise: 37% piccole (1-49 dipendenti), 39% medie (50-499 dipendenti), 24% grandi (oltre 500 dipendenti) e rappresentanti in modo equilibrato i macrosettori interessati (manifatturiero, servizi, software).

La maggior parte dei soggetti partecipanti all'indagine evidenziava l'opportunità di procedere alla revisione della norma senza modificarne i requisiti, ritenendo che i contenuti dell'edizione 2008 fossero ancora rilevanti e, con miglioramenti, potessero conservare una significativa rilevanza anche negli anni successivi.

Tra i molteplici campi di indagine approfonditi, veniva richiesto l'interesse verso alcuni temi emergenti da includere nella nuova norma, i *Quality Concepts for a future revision of ISO 9001*, precedente-

mente elaborati nell'ambito di uno specifico Task Group ISO.

Si rileva peraltro che la maggior parte dei temi proposti nell'indagine ha suscitato grande interesse tra i partecipanti, senza tuttavia far emergere una radicale propensione per alcuni temi, utile per individuare un parere condiviso sull'allargamento ai nuovi temi da includere nella nuova norma. Gli esiti dell'indagine internazionale ISO, pur con la consapevolezza che le partecipazioni effettive all'indagine non avessero una consistenza adeguata per fornire un campione rappresentativo dei diversi stakeholder, hanno costituito comunque un importante input del processo di revisione, insieme agli indirizzi strategici ISO per la futura revisione delle norme della serie ISO 9000. Sono state definiti i contributi nazionali da parte di alcuni *National Standards Bodies Members* dell'ISO. Per l'Italia, l'UNI, attraverso la Commissione Tecnica UNI-CEI *Gestione per la Qualità e Metodi Statistici* (già *Gestione per la qualità e tecniche di supporto*) e il Working Group 2 *Sistemi Gestione Qualità*, che rappresenta il *mirror committee dell'ISO TC 176/SC2/WG24 - Revision of ISO 9001*, ha prodotto importanti contributi sin dalle fasi iniziali del processo di revisione, apprezzati in sede internazionale. L'AICQ, in continuità con l'importantissimo lavoro svolto dal precedente Capo della Delegazione Italiana ai lavori dell'ISO TC 176, ing. Ennio Nicoloso e con altri contributi illustri formulati nelle sedi competenti, ha partecipato attivamente ai lavori di revisione sin dalle fasi iniziali. In particolare, chi scrive ha evidenziato, sin dalle fasi preliminari di elaborazione del *Position Paper* italiano, la necessità di definire una maggiore integrazione del Sistema di Gestione Qualità negli obiettivi e nelle strategie dell'organizzazione, rendendo più evidenti anche i collegamenti con le performance complessive dell'organizzazione, per migliorare la capacità del QMS di creare valore per l'organizzazione e i suoi stakeholder. Si è dunque proceduto alle tappe successive del processo di revisione internazionale, in linea con l'obiettivo di operare una revisione

radicale e strutturale, apportando miglioramenti sostanziali per recepire in modo più efficace le esigenze delle organizzazioni utilizzatrici e dei diversi stakeholder, coinvolti a vario titolo nell'efficace applicazione del modello. Si rendeva necessario, inoltre, recepire i radicali cambiamenti intervenuti nel contesto socio-economico internazionale e l'esigenza di garantire un adeguamento del QMS ad un contesto sempre più complesso e mutevole, ferma restando l'adeguatezza del QMS rispetto alle esigenze dei clienti e agli obiettivi dell'organizzazione.

È intento ambizioso dell'ISO giungere ad uno standard che possa garantire la rilevanza del modello di QMS per i successivi dieci anni (2015-25), pur con la consapevolezza che la frequenza e l'intensità dei cambiamenti da tempo in atto nel contesto internazionale rendono difficilmente pianificabili modelli che risultino adeguati in un orizzonte temporale così lungimirante. L'*ISO Committee Draft 9001*, pubblicato a giugno 2013 e circolato, per l'approvazione e i commenti, tra gli esperti dei *National Standards Bodies* aderenti all'ISO (l'UNI per l'Italia), fino a settembre 2013, ha ottenuto ben 3.000 commenti sostanziali, molti dei quali provenienti dall'Italia, con importanti contributi da parte dell'AICQ, molto apprezzati e recepiti in sede UNI e inclusi nella raccolta generale dei commenti internazionali per il riesame del documento.

È importante evidenziare che la posizione italiana si è sostanziata in un parere negativo all'approvazione dell'ISO CD 9001, supportato da oltre 80 commenti con relative proposte di modifica; analogo diniego è stato espresso in riferimento all'ISO CD 9000, i cui lavori di revisione procedono parallelamente.

Hanno votato contro l'approvazione dell'ISO CD 9001 11 Paesi membri, tra i quali alcuni particolarmente autorevoli: Argentina, Canada, Colombia, Finlandia, Germania, Italia, Giappone, Lussemburgo, Olanda, Sud Africa, Stati Uniti.

Su 65 Paesi membri votanti, hanno espresso voto favorevole, senza commenti, solo 15 paesi, mentre hanno votato favorevolmente, ma con commenti,

ben 36 paesi e 3 si sono astenuti.

Sotto il profilo tecnico, ottenendo il 78% dei voti favorevoli, è stato superato il quorum per l'approvazione del CD e il passaggio al successivo stadio di DIS, come prima bozza consolidata. Le Direttive ISO stabiliscono infatti che sia sufficiente il voto favorevole dei due terzi per approvare il passaggio allo stadio di DIS.

In considerazione dell'elevato numero di commenti, della relativa consistenza e dell'autorevolezza dei paesi che hanno espresso parere negativo, tuttavia, l'ISO TC 176/SC2 ha deciso di provvedere all'elaborazione di documenti intermedi (*Interim Draft*) all'interno del suo Working Group 24, per superare le maggiori criticità e recepire le indicazioni più salienti, rinviando la preparazione del testo del DIS per ripartire da una base più consolidata che consenta di allargare lo schieramento dei potenziali consensi. La pubblicazione del DIS è attesa entro giugno 2014, a cui seguirà una nuova fase di circolazione per la raccolta dei commenti e la votazione internazionale, per poi procedere con l'elaborazione del *FDIS - Final Draft International Standard* e, infine, dell'*International Standard*, la cui pubblicazione prevista è al momento confermata nel secondo semestre 2015.

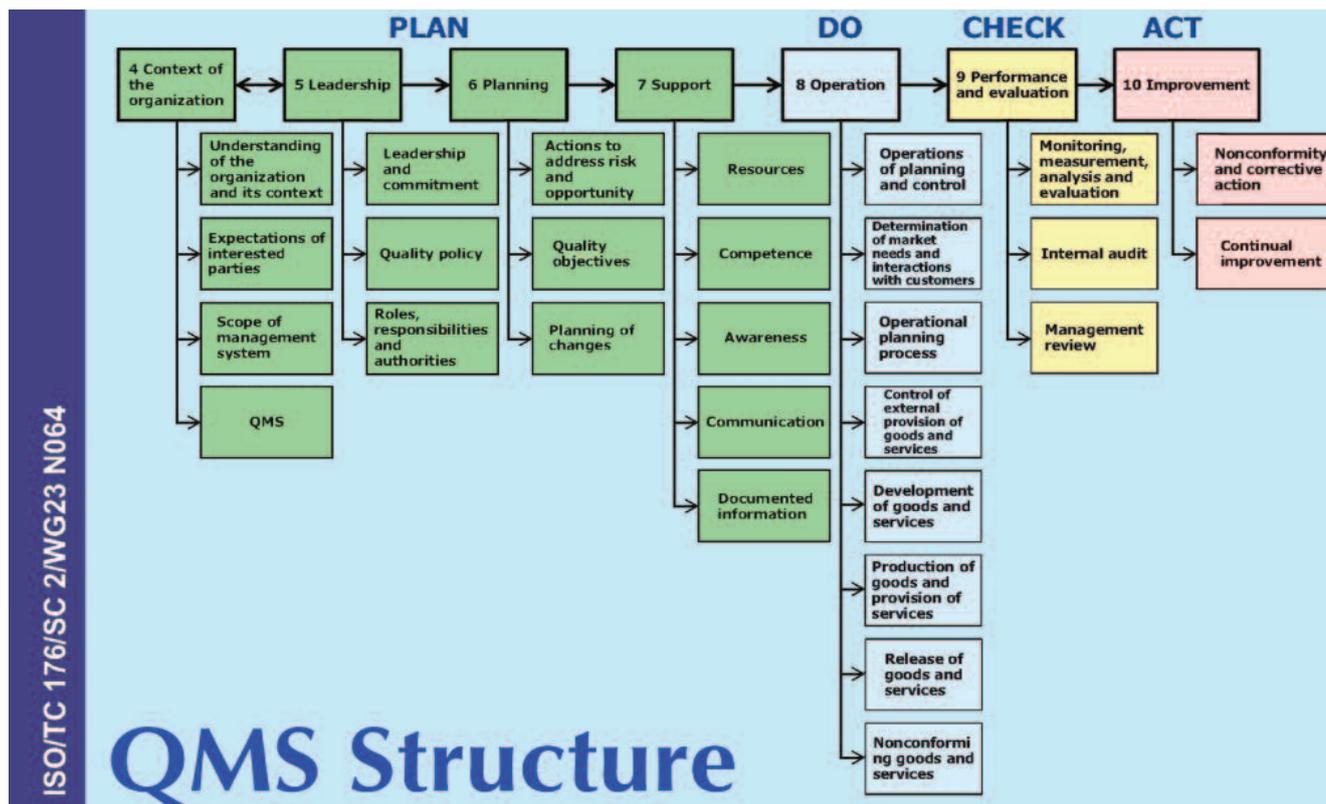
Le principali novità dei futuri Quality Management System

Sebbene il testo definitivo del futuro standard internazionale potrebbe essere in molti punti diverso dall'attuale testo ufficiale disponibile, in stadio di *Committee Draft*, è possibile anticipare le principali novità dell'ISO 9001:2015 attese, con impatti di grande rilevanza sui Sistemi di Gestione per la Qualità e, in generale, per i Sistemi di Management che adottano i modelli ISO.

Si delineano di seguito alcuni aspetti particolarmente salienti, rinviando a successivi articoli di approfondimento.

Management System High Level Structure e integrazione dei modelli di Management System

La nuova ISO 9001 adotta una nuova struttura, definita dall'*ISO/IEC Directives, Part 1, Procedures Specific to ISO, Annex*



> Figura 6 - Il Modello EFQM

SL (revisione 2013) che disciplina, con applicazione obbligatoria, gli standard ISO relativi ai sistemi di gestione di nuova emissione e/o revisione.

La cosiddetta *High Level Structure* (HLS) definisce l'indice, la terminologia e i contenuti generali standard delle norme che disciplinano i Management System, da integrare per declinarne l'applicazione allo specifico ambito del Management System, senza la possibilità di eliminare parti o di modificare (salvo casi eccezionali) il testo standard generale.

Anche i lavori di revisione dell'ISO 14001, per i Sistemi di Gestione Ambientale (in stadio di *Committee Draft*, seconda revisione dell'ottobre 2013, dal titolo *Environmental Management Systems. Requirements with guidance for use*) e la nuova norma ISO 45001 sui Sistemi di Salute e Sicurezza dei Lavoratori, in fase di elaborazione (in stadio di *Working Draft* del dicembre 2013, quale bozza di lavoro preliminare, dal titolo *Occupational Health and Safety Management Systems. Requirements with guidance for use*), stanno adottando la stessa struttura. Si prevede pertanto una più agevole in-

tegrazione dei requisiti del Management System, in una logica correttamente unitaria, prendendo in considerazione simultaneamente i diversi aspetti riguardanti la qualità, l'ambiente e la sicurezza (limitandosi agli standard maggiormente diffusi) e/o ulteriori aspetti sviluppati da specifici Management Systems Standard. Peraltro sono già state emesse altre norme specifiche che hanno adottato l'HLS, tra le quali l'ISO/IEC 27001:2013 - *Information Security Management Systems*, l'ISO 22301:2012 - *Business Continuity Management Systems - Requirements e la relativa guida ISO 22313:2012*, l'ISO 20121:2012 - *Event Sustainability Management Systems* ed altre.

La struttura della nuova ISO 9001 adotta la nota logica PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), con una migliore distribuzione del testo in capitoli secondo la medesima logica, mettendo in evidenza in modo più chiaro gli elementi salienti di un Management System. La figura (fonte ISO) illustra la struttura della nuova norma, rendendo esplicito anche il collegamento con le fasi del ciclo PDCA.

Approccio *risk-based*

La considerazione del rischio nei processi decisionali e nella gestione strategica e operativa dell'organizzazione, concetto ampiamente acquisito nella letteratura manageriale e nelle best practices, viene recepita a pieno titolo nel nuovo modello di QMS, proposto anche nell'HLS. Pur non richiedendo l'adozione di un sistema strutturato di Risk Management, la norma promuove l'adozione di un approccio complessivo (*Risk based Thinking*) basato sulla gestione dei rischi nelle diverse fasi di pianificazione, implementazione, applicazione e miglioramento del QMS. L'approccio risk based ingloba anche la gestione delle azioni preventive, per le quali non sono più previsti requisiti specifici.

L'approccio risk based proposto dall'ISO 9001 è di grande interesse e richiede approfondimenti di dettaglio, anche in relazione ad altre norme ISO sul Risk Management già pubblicate.

Focus sul contesto interno ed esterno delle organizzazioni e sugli stakeholder

Il contesto dell'organizzazione (interno

ed esterno), con i relativi mutamenti, assume un ruolo di primissimo piano nella nuova norma ISO 9001, così come negli altri Management Systems Standard. L'High Level Structure, infatti, dedica al contesto dell'organizzazione alcuni punti specifici e ne sviluppa i contenuti salienti, mettendo in evidenza la necessità di considerare continuamente l'adeguatezza del QMS rispetto alle caratteristiche del contesto interno ed esterno dell'organizzazione, ai relativi cambiamenti e alle esigenze degli stakeholder, oltre a considerare l'adeguatezza del QMS rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e ai requisiti dei suoi clienti.

Semplificazione dei requisiti prescrittivi e della documentazione

Nell'insieme è una norma meno prescrittiva e più focalizzata sulle prestazioni, di più semplice applicazione anche per le organizzazioni di servizi. Nella bozza attuale risultano notevolmente snelliti i requisiti relativi ai processi realizzativi, soprattutto, anche se non solo, in riferimento alla progettazione e sviluppo e alla gestione dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione.

Inoltre non viene più richiesta la figura del Rappresentante di Direzione per la Qualità.

La gestione dei processi in outsourcing risulta notevolmente semplificata e ricondotta all'ambito di applicazione dei processi di approvvigionamento.

Anche i requisiti relativi alla documentazione del QMS sono molto semplificati e diventano più flessibili, lasciando all'organizzazione la responsabilità di documentare quanto ritenuto necessario, definendone i criteri e i livelli di approfondimento.

Analoga semplificazione era già stata operata con l'ISO 9001:2000 e confermata dall'edizione 2008, in cui si richiede all'organizzazione di predisporre, oltre al Manuale Qualità e ad alcune procedure obbligatorie, anche la documentazione ritenuta necessaria per l'efficace funzionamento e controllo dei suoi processi, oltre a richiedere specifiche "registrazioni" che evidenzino l'applicazione efficace dei requisiti.

Non viene più richiesta, nella bozza della norma, la redazione del Manuale Qualità e di procedure documentate, ma solo alcune "documented information" in cui confluiscono documenti prescrittivi (procedure) ed evidenze documentate (registrazioni).

Focus sulle performance e coerenza del QMS con gli obiettivi generali e gli indirizzi strategici dell'organizzazione

La nuova norma presta una maggiore attenzione alle performance dell'organizzazione e alla coerenza del QMS con gli indirizzi strategici e con gli obiettivi generali dell'organizzazione, piuttosto che sull'efficace adempimento ai diversi requisiti prescrittivi.

Il tema merita ulteriori approfondimenti, auspicando che i numerosi contributi per rafforzare questo aspetto di importanza cruciale, proposti da chi scrive, condivisi in AICQ e apprezzati e condivisi in sede UNI, recepiti nella posizione italiana ufficiale espressa dall'UNI e infine inseriti nella raccolta dei commenti internazionali ISO, da considerare per i successivi lavori di revisione, siano recepiti nelle successive bozze del testo della norma.

Considerazioni conclusive: sfide e opportunità della nuova ISO 9001

La nuova norma offre grandi opportunità alle organizzazioni che adotteranno il modello di QMS, grazie ad un approccio più maturo e meno prescrittivo al Quality Management e alla flessibilità del modello che, si auspica, faciliterà applicazioni più sostanziali e meno "formali" del QMS e una migliore integrazione con la gestione strategica e operativa delle organizzazioni. Si auspica infatti che la nuova norma possa stimolare un nuovo interesse verso il QMS, correttamente percepito come strumento per creare valore per l'organizzazione, oltre che per i suoi clienti e i diversi stakeholder interni ed esterni, inclusa la collettività, anche attraverso un sistema efficace ed affidabile di valutazione della conformità.

Sono particolarmente apprezzabili il riconoscimento dell'importanza del contesto interno ed esterno e dei relativi cam-

biamenti come driver del QMS, insieme agli obiettivi dell'organizzazione e ai suoi indirizzi strategici, il *Risk based Approach* al QMS, l'utilizzo di una struttura e di un linguaggio comune per i diversi modelli di Management System, la più solida connessione con gli indirizzi strategici dell'organizzazione e le sue performance. Per contro, la semplificazione dei requisiti prescrittivi, che per alcuni aspetti appare eccessiva, potrebbe portare ad applicazioni discrezionali e riduttive da parte delle organizzazioni.

Inoltre, sebbene la norma non debba necessariamente essere ricondotta a finalità certificative, è innegabile che molte organizzazioni che adottano un SGQ secondo il modello ISO 9000 ne richiedano la certificazione di parte terza. È opportuno pertanto interrogarsi sulle potenziali difficoltà nel processo di auditing e sulla omogeneità di comportamento da parte degli auditor e degli Organismi di Certificazione. È indubbio che, per condurre audit efficaci e con elevato valore aggiunto per l'organizzazione e per la collettività, siano richieste competenze professionali e personali di alto profilo e in tale direzione procedono le nuove norme ISO IEC 17021, tra cui la recente specifica tecnica ISO IEC TS 17021-3:2013. È altrettanto evidente la necessità di una maggiore consapevolezza sui diversi temi del Quality Management da parte del Management delle organizzazioni e di un comportamento etico, oltre che di competenze adeguate, da parte dei diversi attori coinvolti nell'applicazione del QMS. Se tali presupposti non saranno adeguatamente consolidati, anche le grandi opportunità offerte della nuova norma (come le precedenti) potrebbero non essere colte adeguatamente. 

CECILIA DE PALMA

Presidente del Comitato Tecnico AICQ - Normativa e Certificazione SGQ
Membro della Commissione Tecnica UNI-CEI Gestione per la Qualità e Metodi Statistici - WG 2 Sistemi Gestione Qualità;
Consigliere AICQ-CI

ceciliadepalma@virgilio.it

» Marco MANTOAN
 Amministratore Delegato di ANFIA Service¹
 Responsabile italiano dell'IATF Oversight Office

LA REVISIONE DELLA NORMA ISO 9001; RICADUTE SULLA CATENA DI FORNITURA AUTOMOTIVE

È in corso, da diverso tempo, un processo di revisione della norma ISO 9001, che regola i Sistemi di Gestione per la Qualità. Il Comitato Tecnico dell'ISO responsabile delle revisioni e delle nuove emissioni della norma, a partire da una serie di ricerche sull'efficienza dell'ultima edizione (ISO 9001:2008), sta ora analizzando quali cambiamenti apportare, anche alla luce di quanto anticipato con la nuova ISO 9004:2009.

L'intervento prevede una forte riorganizzazione di tutti e temi e di tutte le prescrizioni, per arrivare a una norma che sarà molto diversa da quella attuale anche nella struttura, passando da quattro a dieci capitoli. La complessità delle modifiche, insieme alla necessità di confrontarsi con le varie parti interessate - i settori specifici, i cui standard richiesti sono basati sulla ISO 9001, le organizzazioni con sistemi certificati ISO 9001:2008, gli organismi di certificazione e di accreditamento - lasciano presumere che la conclusione dei lavori del Comitato arriverà nella seconda metà del 2015.

L'IATF (International Automotive Task Force) ha espresso una posizione critica sull'impostazione del progetto di revisione della norma, che porterebbe, nel breve-medio periodo, a una re-

visione di tutta la struttura documentale dei Sistemi di Gestione della Qualità delle aziende - con evidenti implicazioni in termini di costi per le stesse - senza, a parere dell'IATF, almeno allo stato attuale dei lavori, apportare un reale valore aggiunto. Di qui, i frequenti contatti dell'IATF con l'ISO, nel tentativo, per ora senza risultati significativi, di mitigare questa profonda trasformazione della struttura della norma.

Dal punto di vista dell'IATF, si aprono, quindi, tre potenziali scenari. Il primo consiste nell'accettare la nuova ISO 9001 così com'è - o meglio, come sarà una volta ultimato il lavoro di revisione - per poi integrarla secondo le necessità e le specificità relative al settore automotive, come fatto per le precedenti edizioni (l'ISO 9001:2000, a cui ha fatto seguito l'ISO-TS 16949:2002, e l'ISO 9001:2008, a cui è seguita l'ISO-TS 16949:2009). Il secondo scenario si prospetterebbe nel caso si riuscissero ad evitare le radicali modifiche previste, ottenendo una nuova norma più aderente al modello attuale e meno costosa per le aziende. Ma questo è abbastanza improbabile. La terza possibilità è che l'IATF decida di non seguire più l'ISO 9001 - che, pure, fin dall'edizione del

1994, ha fatto da base, nelle linee generali, anche per il mondo dell'auto - per seguire una strada autonoma, dando vita ad un documento IATF proprietario, che diventi il nuovo riferimento in materia, un po' come lo erano, in passato, guardando all'Europa, la Guida francese EAQF '94, la Guida tedesca VDA 6, la Guida ANFIA AVSQ '94 "Valutazione Sistemi Qualità" e, sul versante nord americano, il QS9000.

Anche questa strada, comunque, si prospetta difficile, soprattutto perché molte imprese della catena di fornitura automotive sono fornitrici anche di altri comparti che non si rifanno all'ISO-TS. Questo complica le cose, reintroducendo problemi di duplicazione delle certificazioni già superati in passato.

Nel corso dell'ultimo incontro tenutosi lo scorso marzo nel Regno Unito, l'IATF ha istituito un Gruppo di Lavoro interno, destinato ad analizzare nel dettaglio tutte le possibili opzioni di risoluzione del problema, inclusa l'accettazione della futura nuova ISO 9001 pesantemente rivisitata rispetto all'edizione attualmente in vigore. L'IATF intende, infatti, capire come procedere per la nuova edizione dell'ISO-TS 16949 che, in caso si decida di accettare la nuova ISO 9001, uscirà nel 2016, mentre, nell'ipotesi di abbandonare ogni riferimento all'ISO 9001, potrebbe anche essere pubblicata prima.

La revisione dell'ISO-TS 16949 si concentrerà sull'introduzione



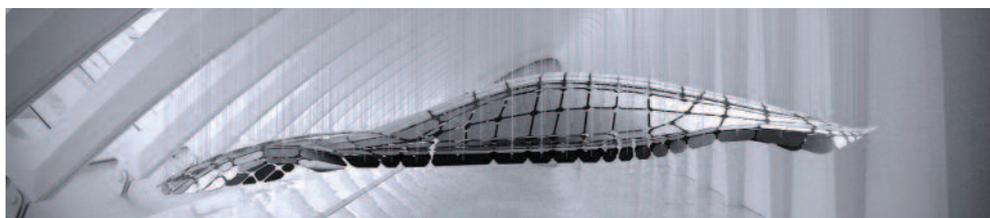
ne dei concetti relativi al Risk Management, e su una più puntuale definizione delle metodologie di Problem Solving nell'ambito del processo di azioni correttive. Inoltre, ci si porrà l'obiettivo di integrare i Customer Specific Requirements (CSR) all'interno della norma, unificando quelli prescritti dai vari OEM, con un enorme vantaggio per i fornitori, non più obbligati a rifarsi a documenti diversi nel rapporto con i diversi Costruttori.

NOTE

¹ ANFIA Service nasce nel 1996 come Società di Servizi di ANFIA (Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica); è certificata ISO 9001:2008. Opera in diversi settori di attività, tra cui: la **consulenza**, la **formazione**, i **convegni** e le **pubblicazioni tecniche in ambito, Qualità, Ambiente, Sicurezza ed Etica**.

ANFIA, in qualità di membro IATF (International Automotive Task Force) in rappresentanza dell'industria nazionale, ha contribuito allo sviluppo della Specifica Tecnica ISO/TS 16949:2009 e ne monitora costantemente l'applicazione dello schema di certificazione in Italia. È dunque anche alla luce delle ultime e originali indicazioni fornite da IATF che ANFIA Service progetta e aggiorna tempestivamente l'**offerta formativa di in area Qualità**.

Tutte le informazioni dettagliate e gli ultimi aggiornamenti sulle attività di ANFIA Service sono disponibili sul portale www.anfia.it



>> Gianluca CHERICI, Paolo SENNI GUIDOTTI MAGNANI

L'ABC della gestione
negli Istituti Scolastici

L'autovalutazione nelle scuole

Parallelism between the European model for the excellence and quality of service - CAF EDUCATION - and reforms and transformations of school in Italy in recent decades. The brief summary seeks to dispel the negative prejudices that circulate at the expense of educational institutions.

"Who works and teaches the Quality must try to be the person and group of quality ..."

La gestione del Settore AICQ Education: spirito di squadra, apertura e cogliere l'attimo

La gestione del Settore AICQ Education, di cui sono testimonianza gli articoli che compongono l'insero di questo numero di Qualità, ha le seguenti caratteristiche:

- **spirito associativo unitario** all'interno del Settore e con apertura a reti di scuole;
- **gestione del Settore** con spirito di squadra applicando la **filosofia PDCA** (vedi ciclo di Deming permanente).
- **determinazione** nel voler essere presenti con tempestività quasi contemporaneità (cogliere l'attimo), con adeguate proposte nell'odierno scenario della scuola italiana caratterizzato da:
- sperimentazioni INVALSI di valutazione esterna in atto in un campione consistente di scuole (700) con protagonismo di molti soci AICQ;
- attento studio del DPR 80 del marzo

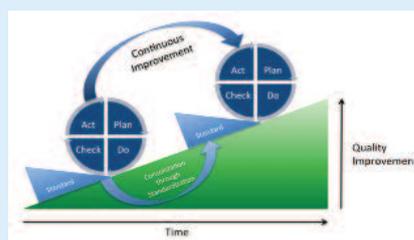
2013, in particolare dell'art. 6 (vedi Insetto Education in "AICQ" n. 3/2013);

- **cofondazione con reti di scuole del GLSNV** (Gruppo di lavoro sul Sistema Nazionale di Valutazione) finalizzato alla predisposizione di percorsi per il supporto alle scuole per l'autovalutazione e il miglioramento (Vedi i due articoli **Progetto di supporto alle istituzioni scolastiche per l'autovalutazione e il miglioramento** a cura del GLSNV e **Esperienze, materiali, percorsi a disposizione del mondo della scuola per l'autovalutazione e il miglioramento** di Pasqualin);
- **valorizzazione della ricerca e dell'innovazione** (vedi articolo **La quarta gamba del Sistema Nazionale di Valutazione: la voce delle autonomie scolastiche - La ricerca SIRQ sul cambiamento nelle scuole una ricerca strategica** di Infante e **Scuola e Bilancio Sociale** di Battistin e Gramantieri).

Perché Autovalutazione ABC della gestione nelle scuole

Per entrare nel merito dei contenuti metodologici e operativi, si riportano le seguenti motivazioni e uno specchietto di corrispondenza fra il modello autovalutativo CAF e la cultura scolastica formatasi a partire degli anni Settanta:

- la metodologia dell'autovalutazione sia di tipo interno che esterno finalizzata ai premi per individuare i punti deboli e forti e impostare i piani di miglioramento è uno standard europeo per le organizzazioni che erogano i servizi alle persone assunto in Italia dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica per l'efficienza delle amministrazioni;¹
- c'è una continuità culturale fra il cuore e le origini dell'autovalutazione² finalizzata al miglioramento e il cuore delle innovazioni metodologiche, di-



<http://www.gestion-calidad.com/gestion-calidad.html>

La rappresentazione del tradizionale ciclo di Deming fornisce la rappresentazione del PDCA applicabile anche nelle strutture ad alto tasso di motivazione psicologica come i gruppi di volontariato associativo.



dattiche e organizzative avvenute a partire nella scuola italiana dagli anni Settanta (*Riforma della scuola media unificata 1962, Decreti delegati sulla scuola 1974, Decreto delegato sulla sperimentazione e le innovazioni metodologiche e didattiche 1974, Diffusione dell'autoanalisi di istituto e della ricerca in pedagogia* Anni Ottanta, *Nuovi Programmi della Scuola Elementare 1980, Scheda sperimentale di valutazione 1990, Bilinguismo 1990, Normative sull'handicap, la diversità e l'integrazione dagli anni Settanta, Autonomia Scolastiche e nuove forme di responsabilità giuridica delle Istituzioni*

scolastiche Anni Novanta, *Carta dei servizi* Anni Novanta; *Nuovi contratti e Funzioni Strumentali*, Anni 90. ecc.)

- le scuole dispongono di una notevolissima mole di dati, che non vengono utilizzati razionalmente alla fine delle decisioni e del miglioramento;
- solo attraverso un processo di conoscenza approfondita dell'ambiente istituto a più voci, a 360 gradi, personalizzato, adattato, compreso, assistito e supportato può avviare le scuole al miglioramento che molti dei suoi protagonisti (dirigenti scolastici, docenti, clienti, parti interessate) con molta passione stanno portando avanti. 

NOTE

¹ Vasta è la bibliografia su EFQM, CAF, SA-PERI e altri modelli che si fondano sull'autovalutazione e non è questo il luogo per illustrarli. Basta qui il riferimento al documento: FORMEZ - Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della funzione pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, Linee Guida per l'autovalutazione e il miglioramento - Ad uso delle Amministrazioni partecipanti ai Laboratori dei Percorsi di Qualità, con ampia bibliografia.

² Vedere tra gli altri i contributi di Tito Conti: Auto-diagnosi organizzativa - Il self assessment: una via verso l'eccellenza nel business, Springer, 1997 e Qualità: un'occasione perduta?, Etas 2004

GIANLUCA CHIERICI

Addetto alla gestione del patrimonio industriale e finanziamenti di impresa nel settore energetico, dottore in Scienze della formazione, Settore AICQ Education Emilia Romagna

chierici.gl@gmail.com

PAOLO SENNI GUIDOTTI MAGNANI

Presidente Settore Nazionale AICQ Education

paolo.senni@gmail.com



>> Vito INFANTE

La voce delle autonomie scolastiche - la ricerca SIRQ sul cambiamento nelle scuole una ricerca strategica

La quarta gamba del sistema nazionale di valutazione

Premessa

Ci trovammo una sera di molti anni fa intorno a un tavolo, in un'aula fredda di una scuola media della cintura torinese, alcuni colleghi e un amico ingegnere che aveva da poco frequentato negli Stati Uniti un Master sul Cambiamento delle organizzazioni. Gli incontri si ripeterono più volte per approfondire alcuni temi che potevano interessare anche le scuole. Al termine di questo seminario autogestito, che chiamammo pomposamente "Laboratorio del Cambiamento", ci separammo e ognuno portò con sé il dubbio sulla effettiva possibilità di trasferire quelle metodologie a una scuola ancora priva di autonomia.

In quegli anni venne costituita, in convenzione con AICQ Scuola, la rete SIRQ¹; vennero pubblicate in seno al Settore Nazionale AICQ (allora) Scuola le ISO 9004 per gli istituti scolastici e si avviarono le prime sperimentazioni sulle metodologie EFQM e CAF, con la partecipazione alle varie edizioni dei premi qualità di scuole piemontesi di area AICQ. Questo percorso portò nel 2007 alla registrazione del Marchio SAPERI² da parte dell'USR Piemonte, alle esperienze di *peer review* e a un'intensa attività di diffusione della qualità nelle scuole del Piemonte e di altre regioni³. Alla luce di queste esperienze la rete SIRQ oggi può dare alla ricerca sul cambiamento nelle scuole un contributo che

risente del percorso compiuto in compagnia del nucleo scEducation AICQ Piemontese e in collaborazione con le istituzioni scolastiche della regione.

Alcune indicazioni di carattere generale per introdurre la ricerca sul cambiamento

- *Cambiamento e miglioramento* sono spesso assimilati ma non sono la stessa cosa. I cambiamenti possibili in un sistema possono essere moltissimi e possono andare in tutte le direzioni. Il miglioramento è un piccolo sottoinsieme di tutti i cambiamenti possibili, che viene definito rispetto a un sistema di riferimento e a degli obiettivi.
- Spesso vengono proposti modelli di valutazione che *aumentano il rischio di autoreferenzialità* delle scuole e della *frammentazione del sistema scolastico*.
- I requisiti di riferimento per la valutazione *devono mantenere la coerenza* con le logiche che regolano il funzionamento delle scuole, con la normativa in vigore, le best practice e i principi della qualità: le *trasformazioni significative vanno pianificate, controllate e migliorate in modo continuativo*.

I partecipanti alla ricerca

La ricerca impostata dalla rete SIRQ sui fattori di cambiamento fa parte della più ampia ricerca AICQ Education denominata GLSNV⁴. È coordinata da

cinque esperti e coinvolge un folto numero di collaboratori. Lavorano in rete gli istituti SIRQ, i settanta istituti della rete SAPERI, i gruppi di dirigenti e docenti che hanno partecipato alla Scuola sul Lago nell'agosto 2013 e che si sono ritrovati a Stresa nel marzo 2014. Anche l'USR Piemonte⁵ ha dato un importante contributo pubblicando sul sito istituzionale un questionario per raccogliere le esperienze di cambiamento realizzate in Piemonte. Questa vasta platea di soggetti coinvolti ha permesso di cogliere similitudini e differenze nelle varie esperienze.

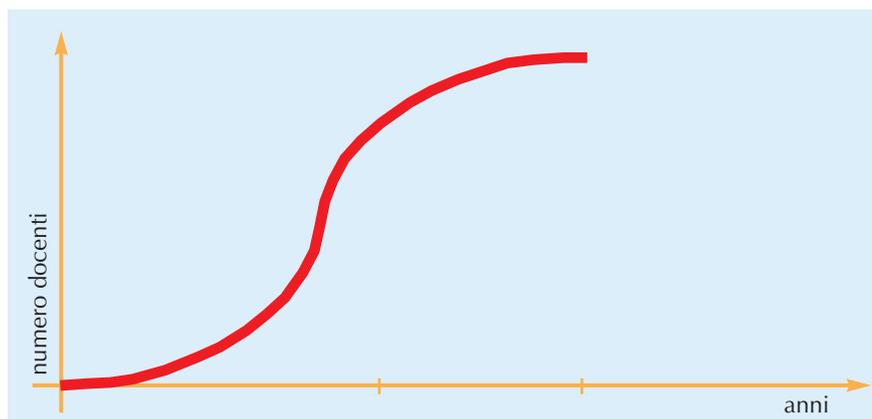
I primi risultati

Si possono anticipare alcuni fattori tratti dalle evidenze emerse durante le prime fasi della ricerca in corso.

Il miglioramento richiede la presenza di un *sistema di stakeholder, autorevoli e rappresentativi*.

La metodologia di valutazione *deve permettere di descrivere* il sistema scuola nei suoi aspetti più significativi, di misurarli e migliorarli. Una metodologia che valuti la scuola esclusivamente come "pubblica amministrazione", oltre ad essere poco significativa, tenderà a ridurre il lavoro degli insegnanti a quello degli impiegati amministrativi. Questo è un aspetto su cui la componente docente e direttiva della scuola dimostra molta sensibilità.

La quarta gamba del sistema nazionale di valutazione



> Curva a "S"

I tempi e le modalità di cambiamento sono una caratteristica specifica di ogni sistema e si possono studiare anche per quanto riguarda la scuola. Nel caso dei docenti l'innovazione si sviluppa secondo una curva a "S", come quella che regola la moltiplicazione dei girini in uno stagno: dapprima sono in pochi ad aderire, poi si mette in moto un processo tumultuoso che rallenta fino ad arrestarsi dopo aver raggiunto la saturazione. Il tempo richiesto per piccoli miglioramenti condivisi nella scuola sembra coprire di norma un arco di due anni (Vedi curva a "S").

Fondamentale è la *valutazione esterna*, affinché il processo non sia *autoreferenziale* e non porti ad un'ulteriore *frammentazione* del sistema scolastico⁶.

Il modello di valutazione richiede una metrica e una unità di misura per valutare il cammino delle scuole nel tempo e la scala dei punteggi deve essere sufficientemente ampia da permettere di misurare il lungo percorso del miglioramento continuo.

Le nostre esperienze ci hanno insegnato

che ogni scuola ha una propria storia che si svolge all'interno di un contesto, infatti interventi simili sulle scuole ottengono spesso risultati diversi proprio a causa della grande varietà delle storie. Ogni scuola attraversa più stadi evolutivi all'interno di un vero ciclo di vita e le strategie di intervento per il miglioramento dipendono dallo stato in cui si trova il sistema in quel momento.

Altro fattore importante per il miglioramento è la *gestione dei conflitti che possono nascere durante la trasformazione*. Poiché le relazioni tra le persone determinano l'accettazione delle innovazioni, *il clima, il coinvolgimento, la reciproca fiducia e il mutuo rispetto* sono fattori imprescindibili. In breve, tutti i principi della gestione qualità creano le condizioni per migliorare il sistema.

I partecipanti alla ricerca hanno il merito di essersi impegnati in un lavoro complesso, ritenendolo una delle dimensioni della loro professionalità. Il loro contributo sarà integrato con quello degli altri gruppi di ricerca afferenti al Settore Nazionale AICQ Education nell'ambito del

GLSNV e l'auspicio è che si contribuisca a introdurre nelle scuole cicli virtuosi di valutazione, miglioramento e rendicontazione sociale. 

NOTE

¹ SIRQ Scuole in rete per la qualità è una rete di scuole nata nel 2001. La rete nel 2002 ha stipulato un protocollo d'intesa con AICQ scuola, dal 2008 è diventata una Associazione culturale senza fini di lucro

² Il Marchio SAPERI è una certificazione di qualità specifica per le scuole. È stata proposta dalle 100 scuole della rete SIRQ. Il Marchio, che appartiene all'USR Piemonte, è stato registrato nel 2007. I requisiti sono stati condivisi con gli stakeholder istituzionali (MIUR, INDIRE, Università, Mondo lavoro, Famiglie, AICQ PI). La metodologia è basata sul PDCA esteso alle sei aree in cui è suddivisa una scuola. La certificazione avviene con audit tra pari e parere degli stakeholder.

³ Coordinatore da allora di AICQ Scuola Piemontese, ing Benito Scriva Barreca, a cui viene riconosciuto il merito di aver contribuito a fondare il settore scuola AICQ e di avere sostenuto l'impegno per la qualità delle scuole di diverse regioni.

⁴ Vedi i due contributi che seguono nell'inserito.

⁵ Direttore generale Giuliana Pupazzoni, vicedirettore Silvana Di Costanzo.

⁶ Nel progetto Marchio SAPERI fin dal 2007 sono stati formati Auditor per la valutazione esterna, in collaborazione con AICQ Education Piemontese. In questo modo i costi sono irrisori e accessibili alle scuole anche in questo momento di crisi. Il metodo di audit è quello della peer review.

BIBLIOGRAFIA

- Conti, T., *Qualità: un'occasione perduta? - Guida provocatoria per imprenditori, manager e amministratori che mirano all'eccellenza*, ETAS, Milano 2004
- Adizes, I., *Corporate Lifecycles*, Prentice Hall, New Jersey 07632, 1988

SITOGRAFIA

- www.marchiosaperi.it
- www.sirq.it

VITO INFANTE

Presidente SIRQ, Responsabile Centro Documentazione Qualità Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte

vito.infante470@gmail.com



>> a cura del GLSNV

Per l'autovalutazione e il miglioramento¹.

Progetto di supporto alle scuole

The GLSNV (Working Group on National Evaluation System), which composition of is described in detail in note "3", features program, approaches and objectives. On the basis of Article. 6 of Presidential Decree 80 SNV a mix of militant forces in the improvement area of educational institutions AICQ

Premessa

Caratteristiche dello Schema di decreto, degli attori (INVALSI, Dirigenti tecnici centrali e periferici), delle fasi (diversi livelli di conferenze), strumentazioni e protocolli previsti, nonché problemi aperti sono stati presentati nell'inserito Education del numero 3/2013 della rivista AICQ².

È noto che l'articolo 6 del Decreto 80 prevede che anche le associazioni, oltre all'Università e all'INDIRE possano essere partner autonome scelte delle istituzioni scolastiche per realizzare l'autovalutazione e il miglioramento continuo.

Qui ora si presenta il progetto che nel periodo maggio - ottobre 2013 si è andato costruendo ad opera dell'intensa collaborazione fra Settore Nazionale AICQ Education, rete SIRQ Torino, rete AMICO Bologna e soci AICQ, col coordinamento del Settore Nazionale AICQ Education e la piena autonomia delle reti partecipanti.³

Precedenti e sperimentazioni invalsi in corso: vales e vm

Il nuovo regolamento sulla valutazione delle scuole è stato preceduto da un lungo e variegato processo che affonda le sue radici nella cosiddetta "auto-analisi di istituto" degli anni Settanta e nella disputa fra valutazione di risultato vs valutazione di processo degli anni Ottanta, processo di cui si da' rapidamente conto nel seguente elenco:

- ampio movimento di base realizzatosi con le attività di reti di scuole intorno all'autovalutazione;
- inizio e sviluppo dei contatti fra mondo della scuola e mondo del TQM ad opera del MIUR e delle federate AICQ Scuola e ora Education a partire dal 2000 (prime certificazioni ISO, diffusione di EFQM, CAF e CAF EDUCATION ad opera del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Premio Qualità Italia);
- stabilizzazione delle prove di apprendimento INVALSI e OCSE a partire dal 2000;
- nascite di forme spontanee di accreditamento a partire dal 2010 (SIQUS in Lombardia e Veneto, SAPERI della rete SIRQ in Piemonte, Rete per la Qualità in Veneto, rete AMICO CAF in Emilia Romagna, CIPAT in Toscana, esperienze Lazziali, Campane e Siciliane).⁴

Meritano una particolare attenzione le ultime due sperimentazioni INVALSI e ministeriali⁵ che sono attualmente in cor-

so: il VALES (valutazione e sviluppo) con trecento istituzioni scolastiche volontarie e il VM (valutazione e miglioramento) con un campione statistico di 400 scuole a livello nazionale. Sia VALES che VM si avvalgono:

1. per la prima volta in Italia della figura del valutatore esterno
2. di un approccio valutativo per il miglioramento
3. del medesimo apparato osservativo e valutativo comprendente dieci aree di indagine
4. del principio della triangolazione fra strumenti statistici (esiti delle prove INVALSI e dati ministeriali di contesto e processo e di audit in presenza (tre giorni nel VM e due nel VALES)).⁶

In questi giorni della conclusione della sperimentazione VALES e VM, della quale si spera che INVALSI e MIUR fornisca presto risultanze e precisi impegni di diffusione delle buone pratiche e di messa a regime di precise modalità di supporto al miglioramento delle scuole con più bassi livelli di apprendimento e di valutazione, grazie all'esperienza e al coinvolgimento di soci AICQ e consiglieri del Settore AICQ Education è possibile iniziare a individuare luci e ombre nell'ottica del miglioramento.⁷

Risultano possibili punti forti i seguenti:

- diffusione in tutta Italia;
- introduzione nelle scuole dell'osservatore esterno;

Progetto di supporto alle scuole

- procedura pubblica con formazione e esame del reclutamento dei valutatori;
 - team costituito da una persona interna e una esterna al mondo della scuola;
 - protocolli di osservazione e valutazione comuni e condivisi fra osservatori e osservati (solo nel VALES);
 - tentativo di quantificare anche aspetti qualitativi dei processi;
 - integrazione fra dati statistici e osservazione sul campo;
 - discrezionalità e condivisione dell'attribuzione di quattro livelli di efficacia (da 1 a 4);
 - suggerimento del collegamento fra autovalutazione - valutazione esterna e miglioramento;
 - prima formalizzazione di un processo - percorso di miglioramento;
 - assenza di un sistema premiale/competitivo nella sperimentazione e, viceversa, erogazione di finanziamenti a tutte le scuole partecipanti;
 - accentuazione della dimensione autovalutativa, come spinta al protagonismo dei soggetti "interni" e all'assunzione di responsabilità da parte della scuola per il proprio sviluppo;
- Punti deboli sono risultati essere:
- mancanza di un legame epistemologico, psicologico e funzionale fra autovalutazione e miglioramento;
 - mancanza di un sistema di riferimento in cui inserire il miglioramento;
 - non prevista formazione né come momento del percorso di miglioramento dell'istituto né come scelta di oggetti strategici di formazione per il miglioramento;
 - non immediatezza del linguaggio usato nelle dieci sezioni di osservazione e valutazione e relativi item dell'apparato valutativo;
 - eccessiva semplificazione con scarsa operatività degli strumenti previsti per la restituzione alle scuole;
 - non collegamento operativo fra criticità/positività riscontrate e proposte di miglioramento;
 - mancanza di un quadro di riferimento sistemico del funzionamento degli istituti scolastici che si avvalga dell'organizzazione per processi;
 - mancanza di strumenti che tengano con-

to della varietà degli istituti scolastici sotto il profilo organizzativo, della disponibilità e motivazione al cambiamento-miglioramento;

Finalità, strumenti e, obiettivi e, cultura comune aicq-tqm

Finalità del Gruppo di lavoro SNV è, attraverso una ricerca esplorativa e ricognitiva che, sulla base di un sapere condiviso dei partecipanti che attinga metodologicamente a tutte le esperienze passate e recenti che li accomunino circa le caratteristiche di una buona scuola (ISO, CAF, SAPERI, AMICO, CIPAT), in una parola la cultura AICQ, è quella di supportare sottoforma di strumenti, modelli e percorsi nelle scuole pratiche di cambiamento e miglioramento.

Le esperienze pregresse e la cultura comune puntano sui seguenti fattori metodologici e strategici:

- operare con un gruppo tecnico-scientifico (vedi nota 3) che affondi le sue radici nella cultura della Qualità (TQM);
- esaminare tutta la produzione AICQ di questi anni e trarre da ogni esperienza il meglio;
- puntare sulla strategia degli audit incrociati fra pari;
- prevedere uno spazio strategico per AICQ Education e le reti di scuole territoriali partecipanti al progetto;
- presentare e proporre gli esiti del lavoro ai seguenti destinatari: MIUR, INVALSI, INDIRE, organi direttivi di AICQ, Istituti Scolastici;
- mettere a punto un prodotto nuovo e agile sull'autovalutazione e il miglioramento secondo la tradizione AICQ, sottoforma di linee-guida;
- porsi in ottica complementare al VALES e al VM;
- supportare le Scuole a recepire e soddisfare il SVN e i progetti di miglioramento del MIUR;
- stimolare e sostenere vere e proprie ricerche, ad esempio sui fattori di cambiamento;
- prevedere una suddivisione delle scuole in quattro livelli, relativi ai bisogni e alle competenze organizzative e di funzionamento e in riferimento alla conoscenza

za e alla pratica degli strumenti TQM.

Obiettivi del GLSNV:

- aiutare le scuole a entrare nella logica del: *Misura, valuta, decidi*;
- formare e coinvolgere nell'autovalutazione le reti di scuole;
- formare una rete di reti etiche;
- aiutare le scuole a scegliere quale modello di autovalutazione adottare / a saper operare scelte consapevoli di modelli/strumenti ordinati in un percorso;
- aiutare le scuole a sviluppare competenze organizzative e gestionali sistemiche e tecniche professionali per essere in grado di affrontare efficaci Piani di Miglioramento;
- razionalizzare un kit di strumenti secondo le esigenze specifiche di ogni scuola attingendo al comune patrimonio AICQ/TQM;
- definire *Linee guida per l'autovalutazione*: come si pianifica e organizza l'autovalutazione di istituto, come si approva nell'istituto scolastico, come si svolge, come si controlla, ecc.;
- per un eventuale controllo di parte II, definire le modalità per la valutazione tra pari (*peer assessment e peer review*)
- definire *Linee guida per il miglioramento*, da suggerire in rapporto all'autovalutazione e all'idea di buona scuola.

Metodologie e approcci

- Adozione nel GLSNV dell'asse di riferimento condiviso: autovalutazione - valutazione - individuazione criticità - elaborazione del piano di miglioramento;
- partenza dai bisogni delle scuole evidenziandoli anche attraverso le reti partecipanti al GLSNV;
- suddivisione delle scuole per gruppi di bisogni, competenze e competenza nell'utilizzo degli strumenti e la metodologia della Qualità;
- proposta di un approccio etico e di rendicontazione sociale;
- collegamento dei fattori di miglioramento all'esperienza delle scuole sul campo (approccio dal basso);
- formazione di figure esperte in miglioramento;
- importanza strategica delle scuole e delle reti (per raccogliere dati significativi

sui bisogni reali, in base ai quali formulare pareri e indicazioni da inoltrare agli organi decisionali della Scuola e per ottenere collaborazione ed appoggio dagli USR);

- considerazione di essenza strategica nel processo di miglioramento dei nove principi del TQM;
- approccio che consideri la valutazione e il miglioramento non come momenti istantanei, bensì come processi anzitutto mentali;
- approccio che tenga conto dell'avversità alla valutazione del mondo della scuola.

Materiali a disposizione del glsnv

Un elenco ragionato di strumenti, percorsi e procedure di recente elaborazione quale "cassetta degli attrezzi" a disposizione del GLSNV sono presentati nell'articolo di Pasqualin che segue nel presente inserto *Esperienze, Materiali, Percorsi Aicq a disposizione della Scuola per l'autovalutazione e il miglioramento*.

Quali competenze dei facilitatori-tutor del glsnv?

- Competenza sistemica non settoriale di una nuova figura che potrebbe essere così definita: *Esperto in diagnosi e terapia delle istituzioni scolastiche*;
- manca in Italia un profilo professionale di valutatore della formazione, se si eccettua qualche progetto INVALSI e la ricca esperienza dei monitoraggi MIUR-IRRE (Monipof, Moniform) connessi all'avvio dell'autonomia scolastica attorno agli anni duemila;
- resta da risolvere la dicotomia tra funzioni di valutazione e funzione di accompagnamento-miglioramento che, al momento, sono state nettamente separate e ricondotte le prime all'Invalsi e le seconde all'Indire;
- un modello di riferimento fra gli altri è l'OFSTED inglese, l'ufficio per il controllo degli standard in educazione, affidato agli Ispettori di "sua maestà". Tale servizio ispettivo riesce a garantire un sistema di visite generalizzate alle scuole, che si concludono con il rilascio di un report

Formazione & Education

valutativo che rappresenta la base conoscitiva per ulteriori interventi. Ma altri paesi hanno adottato strategie in cui prevalgono figure di sistema che abbinano alla funzione ispettiva quella di supervisione per il ri-orientamento delle pratiche professionali. In Australia è stata coniata una nuova professionalità, quella del *network leader*, come "agente di innovazione" e figura di raccordo e di stimolo alla progettualità delle scuole di una certa area territoriale;

- occorre formalizzare al più presto le risultanze dei progetti VALES e VM che hanno visto all'opera il team dei due valutatori esterni nella duplice funzione di osservatori-valutatori e consulenti-consiglieri.

Obiettivi a breve termine del glsnv

La formula di coordinamento leggero del GLSNV adottata e condivisa, consistente nella tenuta delle file dal gruppo da parte della presidenza del Settore Nazionale AICQ Education cui corrisponde la piena autonomia degli aderenti e detentori degli strumenti a disposizione⁸ non fa dipendere l'operatività delle azioni a sostegno delle scuole da decisioni del gruppo riunito. Ogni federata AICQ Education e ogni rete prosegue nelle proprie attività di promozione e formazione. Ciò non toglie che siano elaborati e condotti con gruppi misti prodotti, percorsi e procedure su cui si convenga esista necessità anche urgente di prodotti (vedi le sopra ricordate *Linee guida per l'autovalutazione e il Miglioramento*). Ne sono esempio le ricerche in atto da parte delle due reti co-fondatrici del GLSNV (Rete SIRQ ad esempio sui *Fattori di cambiamento* e rete AMICO *iad esempio sull'Utilizzo del CAF in rete*).

Ciò premesso e alla luce del progetto sopra illustrato gli impegni previsti nell'immediato per il GLSNV sono:

- predisposizione a breve del documento (in via di definizione condivisa) di offerta delle azioni di supporto alle scuole;
- avvio del processo di riconoscimento e legittimazione istituzionale del progetto del GLSNV da parte del MIUR, dell'IN-

VALSI e dell'INDIRE;

- divulgazione e offerta delle azioni di supporto;
- termine della redazione delle *Linee guida per l'autovalutazione e il miglioramento*;
- avvio della formazione per facilitatori del miglioramento GLSNV;
- definizione dei criteri per l'accogliimento di altri partner (reti di scuole, enti di formazione, altro).

NOTE

¹ Articolo 6 del DPR 80 marzo 2013 - Sistema Nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione

¹ *Cfr il contributo del Dirigente Tecnico USR Emilia Romagna e membro del CTS MIUR sperimentazione della valutazione dott. Giancarlo Cerini, I soggetti del nuovo sistema di valutazione della scuola - Si rinnova il sistema di Valutazione*

¹ **Gruppo di Lavoro e Ricerca GLSNV (Gruppo di lavoro Sistema Nazionale di Valutazione)**

Rete SIRQ: Infante, Labanti, Vergnano, Di Costanzo, D'Amico, Discanno, Loti

Rete AMICO: Battistin, Berghella, Arcangeli, Gramantieri

Consiglio Nazionale AICQ Education: Senni Guidotti Magnani, Pasqualin, Arcangeli, Berghella, Bombardi, De Cillis, Gallo, Melchionna, Pelli, Ruggeri, Santucci, Scriva

Collaborazioni Scientifiche: dott. Giancarlo Cerini, DT USR Emilia-Romagna

Il progetto ha utilizzato i seguenti documenti:

- AICQ, USR PIEMONTE, SIRQ, Proposta di ricerca su Autovalutazione, Peer Assessment e Miglioramento, maggio 2013 (con integrazioni del Consiglio del Settore AICQ Education)

- Verbale Consiglio AICQ Education 20/5/2013

- G. Cerini, I soggetti del nuovo sistema di valutazione delle scuole - Si rinnova il sistema di valutazione delle scuole, in *Speciale Education*, "Qualità", n. 3/2013, giugno e luglio 2013

- De Cillis Federico, Formalizzazione del progetto SNV-AICQ (vedi bozza verbale 20 maggio con proposte Piemontese e Triveneto e documento AICQ Education Piemontese). documento a uso interno giugno 2013

- Verbale incontro di Torino AICQ - SIRQ 12 luglio 2013

- Documento di lavoro prodotto a Stresa il 26 e il 27 luglio 2013 Proposte per il progetto GLSNV

- G. Cerini, Beati i costruttori di reti, *Summer*

Progetto di supporto alle scuole

School di Ischia, luglio 2013

- V. Infante, Aggiornamento dalla rete SIRQ del settembre 2013, per il GLSNV
- B. Scriva e A. Ruggeri AICQ Education Piemonte, Proposta operativa per l'eventuale affiancamento al SNV delle scuole, settembre 2013
- G. Cerini, Sistema nazionale di valutazione: istruzioni per l'uso, in "Notizie della Scuola", n. 2, 16-30 settembre 2013, Tecnodid.
- G. Cerini, Come cambiano e migliorano le scuole, in "Rivista dell'istruzione", n. 6, novembre-dicembre 2013, Maggioli.

⁴ Di tutto ciò si è fornito ampiamente conto negli inserti Education della rivista "AICQ" 3/2012 e 3/2013.

⁵ Anche delle sperimentazioni ministeriali e INVALSI si è dato conto nei due inserti Education della rivista "AICQ" citati nelle precedenti note.

⁶ I valutatori esterni sono stati scelti con una procedura concorsuale con quattro profili (dirigenza e docenza scolastica in servizio o in quiescenza, metodologia della ricerca e profilo consulenziale-amministrativo). I valutatori hanno lavorato e stanno terminando di lavorare in un micro-team di due unità (una persona di scuola e una esterna alla scuola). Si ritiene che sia una prova dell'utilità per gli istituti scolastici della cultura AICQ e TQM che in tutte e quattro le categorie siano stati selezionati dirigenti, docenti, metodologi e consulenti iscritti e di area AICQ (cinque solo del Consiglio del Setto-

re Education).

⁷ Le considerazioni si avvalgono sia di alcune osservazioni condivise nel GLSNV sia di osservazioni dell'estensore del presente report, Senni Guidotti Magnani, in attesa di una più ampia e condivisa valutazione della sperimentazione da parte del gruppo nazionale GLSNV in corso d'opera.

⁸ vedi ivi il seguente contributo di Pasqualin

GLSNV

Gruppo di Lavoro Sistema Nazionale di valutazione

paolo.senni@gmail.com
vito.infante470@gmail.com

PRESENTATO A VITERBO IL n. 2/2014 DI «QUALITÀ»!



Il 28 marzo scorso a Viterbo, presso la splendida Aula Magna del Rettorato dell'Università degli Studi della Tuscia, è stato presentato in anteprima il numero 2/2014 della Rivista «QUALITÀ» in occasione dell'evento conclusivo della lunghissima "settimana internazionale della Qualità" organizzata da AICQ-ci (e iniziata il 1° ottobre 2013). L'evento è stato presieduto dal Magnifico Rettore prof. Alessandro RUGGIERI che è intervenuto anche nel suo ruolo di presidente del Comitato Tecnico-Scientifico di «QUALITÀ» insieme con altri due illustri componenti: il prof. E. M. Mosconi e la prof.ssa M. A. Esposito. E' stata una manifestazione di riconoscenza verso l'Università della Tuscia, unica in Italia ad ospitare un CdL in «Marketing e Qualità» e, soprattutto, perché il prof. Ruggieri è il primo Rettore in Italia a provenire dal "mondo della Qualità". Il numero della Rivista è stato molto apprezzato dalle Autorità intervenute e dal numeroso e qualificato pubblico. «La Qualità strumento gestionale per la ripresa e per la costruzione di un nuovo futuro» era il tema del Convegno. La deriva culturale e gestionale, infatti, ha comportato in questi ultimi decenni una progressiva burocratizzazione ed un approccio formale nell'adozione dei SGQ con la sostanziale identificazione della Certificazione nel "bollino blu". I risultati di questa linea di condotta sufficientemente diffusa ha portato ad un impoverimento della cultura della Qualità con un forte indebolimento degli anticorpi del sistema produttivo che non riescono ad arginare le patologie aziendali e la sublimazione di posti di lavoro. Parasuramann teorizzava che: «la Qualità è un viaggio, non una destinazione; più si ottengono risultati più servono miglioramenti»; l'importante, però, è sapere dove voler andare e con quali risorse. I lavori sono stati introdotti dal Rettore e coordinati da Sergio Bini, nella doppia veste di Presidente di AICQ-ci e di Direttore di «QUALITÀ»; hanno portato il loro convinto ed appassionato saluto: il Direttore dell'Associazione Industriali di Viterbo, il Presidente Ordine dei Dottori Commercialisti di Viterbo, il vice Presidente dell'Ordine degli Ingegneri di Viterbo ed il Segretario Generale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura. Meritano di essere ricordate le relazioni del prof. Ruggieri: «la Qualità dell'Istituzione Università per la competitività del "cliente" Sistema-Italia», del dott. Gianluca Di Giulio (Responsabile Relazioni Istituzionali ed Esterne di ACCREDIA): «la certificazione delle competenze e delle professioni» e del dott. Sergio Fornai (presidente del Comitato Tecnico Responsabilità Sociale di AICQ): «la dimensione umana nelle iniziative di Responsabilità Sociale delle organizzazioni»; sono quindi intervenuti due autorevoli imprenditori della Tuscia: Mario Rossi, Amministratore di CERAMICA CATALANO di Civita Castellana e Bartolo Giannone, Presidente di X-TECH. L'evento si è concluso con le interessanti presentazioni di due brillanti studentesse del locale C.d.L in Marketing e Qualità, coordinate dalla prof.ssa Cecilia Silvestri. L'auspicio di tutti è che l'iniziativa possa divenire un appuntamento annuale. [sb]

>> Caterina PASQUALIN

Per l'autovalutazione
e il miglioramento

Esperienze, materiali, percorsi

The toolbox for art. 6 of DPR 80 March 2013. It displays the default allocation GLSNV. It consists of experiences and expertise, inspired by the culture and methodology of Quality Management (TQM) produced by teachers, school managers and consultants in the area AICQ in collaboration with a networks of schools. A full list of trainings and research training paths is already available to be used, complete of bibliography and lists of websites.

Si presenta qui di seguito la dotazione di partenza del GLSNV. Si tratta di esperienze e competenze, ispirate alla cultura e alla metodologia della Qualità (TQM) prodotte da insegnanti, dirigenti scolastici e consulenti di area AICQ nei nuclei territoriali di AICQ Education, in collaborazione con Reti di scuole, che sono già a disposizione del GLSNV e delle Istituzioni Scolastiche ora anche in virtù dell'art. 6 del DPR 80 del 28 marzo 2013.

L'offerta spazia dal supporto per l'utilizzo di modelli di TQM riconosciuti a livello internazionale e nazionale (CAF EDUCATION e SAPERI) alla disponibilità di elaborazioni applicative assistite, strumenti e procedure da utilizzare negli istituti e nelle classi per migliorare l'organizzazione e la performance professionale.

Numerose sono state nell'ultimo decennio le sollecitazioni ricevute dalla Scuola l'autovalutazione, la valutazione esterna e il miglioramento, in particolare dal mondo aziendale. La Scuola, seppur in diversa misura e con diversi livelli

di approfondimento, ha risposto e si è messa alla prova, superando non pochi ostacoli. Anche Aicq ha offerto il suo contributo nel tempo in quanto comprende vari e diversificati settori e comitati merceologici, industriali, etici, nel campo dei servizi e della vita in comune con i quali lo specifico settore "edu-

cation" si continua a confrontare per crescere, non essere autoreferenziale, assorbire e mettere a disposizione il meglio delle differenti esperienze.

Segue pertanto l'elenco della dotazione a disposizione del GLSNV e delle Istituzioni Scolastiche. Per ogni proposta di formazione e assistenza oltre alla denominazione ne sono state indicate le finalità, le categorie di professionisti all'interno degli istituti cui sono principalmente dirette e i riferimenti territoriali e istituzionali.

Concludono la descrizione del *know-how* e della strumentazione a disposizione del GLSNV i nominativi e gli indi-



Esperienze, materiali, percorsi

NOME	TIPOLOGIA	FINALITA'	DESTINATARI	RIFERIMENTO
ISO 9001/9004	Autovalutazione /valutazione di parte terza	Verificare internamente e da parte terza le "conformità" rispetto alla gestione. Offre un sistema di lettura e valutazione della scuola in base ad un modello specifico di riferimento a valenza internazionale.	Ai DS, allo staff ed alle figure di sistema	NORME ISO Referenti: coordinatori dei nuclei territoriali Aicq education
EFQM - CAF. CAF EDUCATION¹	Autovalutazione /valutazione di parte terza	Verificare e valutare internamente e da parte terza, in base ad un modello specifico di riferimento, a valenza internazionale. Il secondo è specifico per la Pubblica Amministrazione e è gratuito e a uso libero.	Ai DS, allo staff ed alle figure di sistema	IPSG (Innovative Public Services Group) per EFQM - Dipartimento della Funzione Pubblica e EIPA per CAF Referenti: coordinatori dei nuclei territoriali Aicq Education
MARCHIO SAPERI²	Autovalutazione, miglioramento continuo, bilancio sociale	È propedeutico e nello stesso tempo complementare rispetto agli standard ISO 9001: 2008 e ai modelli di autovalutazione per l' eccellenza EFQM e CAF. È un percorso di semplificazione del Modello CAF	Ai DS, figure di sistema, docenti, ATA, genitori, studenti	Rete SIRQ Torino - AICQ Piemonte - USR Piemonte Referente: Vito Infante retesirq@gmail.com
AMICO CAF	Autovalutazione e miglioramento in rete	EDUCATION in cui le scuole, lavorando in rete, vengono gratuitamente assistite e supportate Metodologia per progettare il miglioramento,	Ai DS, alla figure di sistema, docenti, ATA, genitori, studenti; a scuole in rete	Rete AMICO col supporto di Aicq ER (IC 16 Bologna capofila) Referente: Monia Berghella monio@inwind.it
NUOVO QUADERNO SIQUS	Autoanalisi per il miglioramento attraverso un Sistema informatico validato	definisce standard di efficacia ed efficienza a livello di istituto (matrice bisogni-percezione) e di comparazione territoriale (sintesi dei risultati-benchmarking)	Ai DS, figure di sistema, docenti, ATA, genitori, studenti	Polo Scolastico di Vicenza - Associazione Industriali Vicenza Referente: Vanna Santi

rizzi email dei referenti dei nuclei AICQ Education territoriali e delle due reti di scuola partecipanti al GLSNV, una sito e bibliografia sull'autovalutazione e il miglioramento.

NOTE

¹ Il Common Assessment Framework (CAF - Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di TQM ispirato dal modello di eccellenza EFQM della European Foundation for Quality Management (EFQM) e dal modello Speyer della German University of Administrative Sciences. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi. Il CAF, per favorire il miglioramento, considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

² I requisiti del "Marchio" sono coerenti con i recenti criteri di valutazione proposti per i dirigenti

scolastici. *Suoi obiettivi principali sono: il miglioramento continuo in particolare dei processi di insegnamento e apprendimento; la valorizzazione della qualità esistente all'interno degli istituti e la diffusione delle migliori pratiche; la diffusione del confronto tra le scuole mediante autovalutazioni e audit (peer assessment), analisi comparata di procedure e strumenti di misurazione (benchmarking)*

³ Percorsi di sviluppo professionale finalizzato ad azioni di miglioramento a livello di classe anche su problematiche specifiche

⁴ Gli strumenti del kit trattano la Qualità come argomento disciplinare e come obiettivo educativo trasversale. Forniscono una traccia di percorsi necessari a conoscerla e realizzarla. Il materiale permette di scegliere tra una serie di percorsi di tipo in-duttivo-operativo da adattare alle diverse situazioni.

⁵ Favorisce la connessione fra scuola e mondo del lavoro. Progetto pilota a livello europeo, ove EOQ e CEPIS, le organizzazioni che gestiscono le figure europee nell'ambito della Qualità e dell'Informatica, seguono con molto interesse l'iniziativa, che sarà estesa ad altri paesi europei

⁶ Sensibilizzazione, confronto, qualità

⁷ Seminari per formatori per la qualità nella scuola

⁸ Vengono messe a disposizione degli IS Linee guida, strumenti e metodi per valorizzare, selezionare, riutilizzare esperienze, migliorarle, adattare alle specifiche esigenze.

Esempio: "Documentare per crescere" (Il Premio "Premiamo i risultati" Forum P.A. 2010)

RIFERIMENTI TERRITORIALI AICQ EDUCATION E RETI

- Aicq Education Centronord: Amalia Franceschini amalia.franceschini@fastwebnet.it
- Aicq Education Piemontese: Benito Scriva Barreca benitosc@tin.it
- Aicq Education Tosco Ligure: Alfio Pelli alfiopelli@tiscali.it
- Aicq Education Triveneta: Caterina Pasqualin caterinapasqualin@libero.it
- Aicq Education Emilia Romagna e Marche: Monia Berghella monio@inwind.it
- Aicq Education Centro Insulare: Alessandro Melchionna alessandro.melchionna@miur.it
- Aicq Education Meridionale: Bartolomeo Tagliaferri btagliaferri@iol.it

NOME	TIPOLOGIA	FINALITA'	DESTINATARI	RIFERIMENTO
NELL'AULA LA SCUOLA ³	Autoanalisi e miglioramento della didattica in classe	Kit di materiali per la gestione di percorsi di analisi e miglioramento del processo di insegnamento nell'ambito della costruzione di un sistema di gestione per la qualità.	Collegi dei docenti, consigli di classe e di istituto, gruppi di docenti	Rete Sirq - AICQ Piemontese, Triveneto, Emilia Romagna, Tosco-Ligure, Sicilia, USR Piemonte - Università di Torino (Scienze della Formazione)
CIPAT (Consorzio Istituti Tecnici Professionali Toscani)	Formazione e certificazione dei diversi livelli del CAF in rete	Formare gli istituti scolastici all'uso del Caf e supportarli nel raggiungimento dei primi livelli di certificazione CAF	Istituti scolastici	AICQ Education Tosco-Ligure Referente: Alfio Pelli
ALICE NEL PAESE DELLA QUALITÀ ⁴	Autoanalisi e miglioramento in classe	Fare acquisire agli studenti capacità di migliorare il proprio lavoro quotidiano, il metodo di lavoro, le relazioni interpersonali, la capacità di lavorare in gruppo, di decidere su dati di fatto, di analizzare e migliorare con continuità i propri risultati.	Docenti e studenti	Aicq Piemonte, Rete SIRQ, Camera di Commercio Torino, USR Piemonte, IIS D'Oria di Ciriè (To)
EQDL (European Quality Diving Licence) ⁵	Percorso di formazione e certificazione competenze individuali	Percorso di formazione alla Qualità che favorisce e certifica il possesso dei requisiti minimi di conoscenza dei termini, delle norme, dei metodi e dei processi utilizzati nel mondo della Qualità.	Docenti e studenti di sc. sec. sup., universitari, neodiplomati, neolaureati, occupati,	Aicq Nazionale - Aica
SECOQUA ⁶	Percorso di formazione per istituti scolastici in rete	Implementazione di un sistema di gestione per la qualità - Autovalutazione e miglioramento continuo	Collegi dei docenti e gruppi qualità di istituto	AICQ Emilia Romagna Referente: Paolo Senni paolo.senni@gmail.com

- Rete SIRQ - Torino: Vito Infante - vito.infante470@gmail.com
- Rete AMICO - Bologna: Marina Battistin - marina.battistin@ic16.scuole.bo.it

BIBLIOGRAFIA

- A.A. V.V. (a cura del Comitato Tecnico Scientifico scuola AICQ Piemonte ed Emilia Romagna), La certificazione ISO 9001:2000 negli istituti scolastici, Spaggiari, Parma, 2003. Con inserto: AICQ - Settore Scuola, Linee Guida ISO 9004:2000 - sistemi di gestione per la qualità negli istituti scolastici per il miglioramento delle prestazioni, TQM, Milano, 2001.
- A.A.V.V., La qualità per l'Education, Rassegna a cura di Senni Guidotti Magnani Paolo, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna,
- A.A.V.V., Aicq Education piste di lavoro - Formazione società qualità scuola, Rassegna a cura di Paolo Senni Guidotti Magnani, in Qualità 3-2012.
- A.A.V.V., Qualità per l'Education, Autovalutazione per tutte le scuole? Rassegna a cura di Paolo Senni Guidotti Magnani, in Qualità 3-2013.
- Ansaldo Fresia, G., Qualità didattica: la ricerca "Nell'aula la scuola", in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Arcangeli, N., EFQM: un modello di autovalutazione per fare il punto nel percorso verso l'eccellenza, in Luisi, A., Senni, P., Strumenti per l'autovalutazione negli istituti scolastici, T.E.M.I. spa, Bologna, 2002.
- Arcangeli, N., CAF Education: strumento principe di autovalutazione per le scuole, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Arcangeli, N., Il ciclo PDCA di Deming, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 5-2013, Maggioli Editore, Rimini.
- Berghella, M., AICQ e AICQ Education, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", Maggioli editore, Sant'Arcangelo di Romagna, n. 3 - 2011.
- Berghella, M., Progetti SECOQUA e AMICO, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", 3/2011, Maggioli editore, Rimini, n. 3 - 2011.
- Berghella, M. e Senni Guidotti Magnani, P., Strumenti per la gestione e il miglioramento - Tabella procedura - Valutazione e miglioramento, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", 2/2013, Maggioli editore, Rimini,
- Castoldi Mario e Senni Guidotti Magnani Paolo, Un kit per migliorare l'insegnamento e l'apprendimento, in Ufficio Scolastico Regionale del Piemonte - AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità): Piemontese, Emilia Romagna e Marche, Tosco Ligure, Veneto, Sirq - Scuole in rete per la Qualità, Centro Rete Qualità USR Piemonte c/o IIS D'Oria Ciriè (TO). Nell'aula la scuola - Valutare e migliorare l'insegnamento - Un progetto di ricerca, in "Notizie della scuola", ed. Tecnodid, allegato al n. 16/17 del 15/5/2010.
- De Cillis, F., Incentivi, performance, miglioramento - La scuola domanda la Qualità risponde, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- De Cillis, F., Accreditamenti Regionali, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- De Cillis, F., Una micro-procedura per valutare e selezionare i progetti, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", 4-2013, Maggioli Editore, Rimini.
- De Cillis, F. Senni Guidotti Magnani, P., La Rosa, S., Catania, V., Performance e sistema formativo e giuridario, in Qualità 2-2012.

Esperienze, materiali, percorsi

NOME	TIPOLOGIA	FINALITA'	DESTINATARI	RIFERIMENTO
SEMINARI FQS⁷	Formazione e ricerca	Delineare competenze e strumenti di nuove figure professionali	Esperti e tutor autovalutazione e miglioramento	AICQ Emilia Romagna Referente: Paolo Senni paolo.senni@gmail.com
SEI SIGMA	Strumento metodologico	Strumento a disposizione di tutto il personale per svolgere più efficacemente il proprio lavoro, sia singolarmente che in gruppo.	Docenti, dirigenza, ATA (singole persone o gruppi di lavoro)	Referente: Alfio Pelli AICQ Tosco-Ligure
CRUSCOTTO INDICATORI	Autovalutazione e miglioramento col CAF	Vademecum costituito essenzialmente da una batteria di indicatori connessi ai 9 criteri del modello, selezionati fra le migliori "buone pratiche" delle scuole venete che hanno adottato il modello CAF.	Scuole di ogni ordine e grado	USR Veneto Referente per Aicq triveneta: Caterina Pasqualin caterinapasqualin@libero.it
ACCALAPPIA BUONE PRATICHE (benchlearning interno ed esterno)	Strumento metodologico e di formazione del personale	- Valorizzare il patrimonio di Buone pratiche presenti all'interno di ogni IS (knowledge management) Aiutare gli IS a selezionare, valutare, migliorare/orientare le numerose offerte esterne di attività e progetti. - Valorizzare la documentazione per la partecipazione consapevole del personale interno e la promozione della collaborazione con gli stakeholder ⁸	Docenti, personale ATA, stakeholder	Ex Circolo Didattico di Conserve Referente per Aicq triveneta: Caterina Pasqualin
UNA RETE PER I BES	Strumento metodologico per reti di scuole	Offre un metodo organizzativo per rendere efficienti ed efficaci le azioni, dalla rete alla classe e viceversa (botton-up, top-down), a favore dei BES (allievi con Bisogni educativi speciali)	Reti di Scuole, singoli Istituti, DS., Personale ATA (SGA -Servizi Gen.li ed Amm.vi e Collaboratori scol.), figure di sistema, docenti, Comuni, Asl, Associazioni.	Rete CSSC(Centro Servizi Scolastici del Conselvano) Referente per Aicq triveneta: Caterina Pasqualin

- Di Grazia, M., Pelli, S., Accreditamento e cultura della qualità - L'esperienza toscana del CAF, in "Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali", Maggioli editore, Sant'Arcangelo di Romagna, n. 5 - 2011.
- EFQM - AICQ, Il modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola, AICQ, 2004. Milano.
- Infante, V., Qualità e scuola: sulle strade del miglioramento, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Infante, V., Alice nel paese della Qualità: apprendere la Qualità insieme ai ragazzi, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Infante, V., Rapporti di autovalutazione, questionari e audit, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 5-2013, Maggioli Editore, Rimini.
- Pasqualin, C., Chiaretto, R., Non solo ISO: autovalutazione e CAF, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Pelli, A., Qualità e certificazione: il modello toscano, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie

locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.

- Pelli, A., Il modello CAF e i suoi riconoscenti per la qualità nella scuola, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 6-2013, Maggioli Editore, Rimini.
- Ruggeri, A., La qualità per la responsabilità d'aula condivisa, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Scriva Barreca, B., L'incompiuta, Torino 2014
- Senni Guidotti Magnani P., Per un approccio ragionevole alle metodologie della qualità nella scuola, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 4-2008, Maggioli Editore, Rimini.
- Senni Guidotti Magnani P., La qualità per l'Educazione, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Senni Guidotti Magnani P., La qualità per l'Educazione, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 3-2011, Maggioli Editore, Rimini.
- Senni Guidotti Magnani P., Voglia di qualità: istruzioni per l'uso, in Rivista dell'istruzione - Scuola e autonomie locali, 2, 3, 4, 5 e 6-2013, Maggioli Edi-

tore, Rimini.

- UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, UNI EN ISO 9004 - Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni, Milano, 2000.
- UNI, Linee Guida N. 23, Linee Guida per lo sviluppo e l'adozione di un sistema qualità negli organismi di formazione secondo la norma UNI EN ISO 9001, Maggioli Editore Spa, Rimini, 1998.

SITOGRAFIA

- Marchio SAPERI, Alice nel paese della Qualità, www.sirq.it
- AMICO, www.aicqer.it
- Settore Education in sito AICQ nazionale, www.aicq-na.it

CATERINA PASQUALIN

Vice-Presidente Settore Nazionale
AICQ Education

caterinapasqualin@libero.it

>> Annamaria TESTA

**Nel Paese
che fu
il più creativo
del mondo**

La creatività negletta

The creativity of the people is linked to culture, the ability to get excited and to the environment; a creative environment encourages the production of ideas and testing innovations. In this text (paper) are analyzed the cultural-historical paths and are interpreted representative data of involved phenomena. In-depth points in the text are: ideas on producing ideas; the Italians and creativity; current trivialization of creativity; links between creativity, education, personal character and environmental situations; the prospects of the country that was the most creative in the world. Because the heavy systemic crisis can be transformed into opportunities is essential to spread awareness among Italians of how the ideas are worth; only under these conditions: «what today we call "crisis" tomorrow might seem a great transformation».

Fino a pochi anni fa, qui in Italia, *creatività* e *creativo* erano parole impronunciabili. Tali da evocare, nella migliore delle ipotesi, persone e attività vanitose e modaiole, e nella peggiore un'ampia gamma di comportamenti non solo irritanti ma disdicevoli (la finanza creativa, per dire truffaldina. Le soluzioni creative, per dire abborracciate, improbabili e inefficaci). Storicamente del tutto differenti l'attenzione e l'atteggiamento di altri paesi, e specie del mondo anglosassone, *in primis* gli Stati Uniti ma non solo, verso l'idea stessa di creatività intesa come motore del progresso umano: la preziosa e peculiare attitudine degli individui a scovare soluzioni nuove, a scoprire elementi e connessioni sconosciute, a sperimentare e a inventare.

Le idee sul produrre idee

È un parroco scozzese, William Duff, a pubblicare nel 1767 «*An Essay on Orig-*

inal Genius», il primo trattato che prova a indagare le dinamiche della creatività. È l'inglese Francis Galton, scienziato eclettico, antropologo, cugino di Darwin e pioniere della biometria a formalizzare per primo la distinzione tra *nature* e *nurture*, cioè tra eredità e ambiente, e a segnalare, in *Hereditary Genius*, quanto l'educazione può nel bene e nel male influenzare l'esprimersi del talento.

Risale agli inizi del secolo scorso una delle prime, e forse ancor oggi la più convincente fra le moltissime definizioni di "creatività": fa capo al grande matematico francese Henri Poincaré, che nel 1906, in *Scienza e metodo*, parla di trovare *connessioni nuove, e utili, tra elementi distanti tra loro*. Pochi anni dopo è il tedesco Wolfgang Köhler, uno dei fondatori della Psicologia della Gestalt, a coniare il termine *insight* per definire l'illuminazione creativa e a intuirne la natura istantanea e inattesa. Vale la pena di

ricordare che lo fa descrivendo la performance creativa di Sultano, il più sveglio fra gli scimpanzé ospitati nella stazione zoologica di Tenerife, e mentre in buona parte d'Europa infuria - siamo nel 1917 - la prima guerra mondiale. Così, grazie a Sultano e all'ingegnosità degli esperimenti di Köhler, l'idea di creatività si estende, anche se con tutte le necessarie distinzioni, ad alcune specie animali superiori. Quali? Ce lo dice Alberto Oliverio: sviluppano comportamenti creativi le specie che sono predatrici e non predate, i cui piccoli giocano e, quando dormono, sognano.

A partire dal comportamento dei topi nei labirinti è invece l'americano Edward Tolman a intuire, verso la fine degli anni Quaranta, quanto flessibilità e finalizzazione siano importanti per raggiungere un obiettivo, e a formulare il concetto di *mappa cognitiva*.

Un paio di decenni prima, il tedesco Karl Jaspers si è interrogato (1922) sui legami tra genio e follia, mentre nel 1926 l'inglese Graham Wallas ha concepito un efficace modello - in quattro fasi: preparazione, incubazione, *insight* e verifica - del processo creativo.

E ancora: è l'americano Joy Paul Guilford a formulare, negli anni Cinquanta, il concetto di *pensiero divergente*, che l'anglo-ungherese Arthur Koestler riprenderà chiamandolo *bisociazione*.

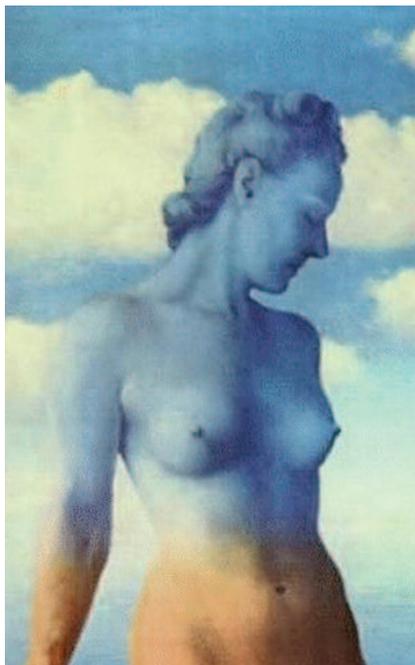
Negli anni Sessanta è l'americano Mel

La creatività negletta

Rhodes a definire, mettendo a sistema la mole di studi prodotti fino ad allora, i quattro fattori che concorrono al verificarsi di un fenomeno creativo: le qualità individuali, il processo mentale attivato, la messa a punto di un prodotto originale e valido socialmente, il contesto socioculturale. *Person, Process, Product e Place* sono le quattro P della creatività. È l'americano Sarnoff Mednick a disegnare il RAT (Remote Association Test), che indaga la capacità creativa di scovare connessioni tra elementi eterogenei, ed è l'americano Ellis Paul Torrance a sviluppare, a partire dalle intuizioni di Guilford, il primo test affidabile del pensiero creativo, il TTCT, che prende in esame la fluidità, la flessibilità, l'originalità e il grado di elaborazione che connotano i diversi prodotti creativi.

Sono, tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta, gli americani Gardner e Sternberg a divulgare, anche presso il largo pubblico, un'idea di intelligenza come complesso di capacità e di attitudini differenti. In tempi più recenti, è il croato-americano Mihaly Csikszentmihalyi a mettere a punto il concetto di *flow*, lo stato di flusso, la condizione psichica di chi è totalmente immerso in un compito creativo e lo padroneggia.

E' Dean Simonton dell'University of California a dare, al fenomeno della creatività e sulla orme di Francis Galton, una dimensione quantitativa. È Teresa Amabile ad analizzare, presso la Harvard Business School, le mille relazioni tra creatività dei singoli e creatività di gruppo, innovazione, impresa. E si potrebbe continuare accostando nomi a nomi, intuizioni a intuizioni. Meglio ricordare, invece, che l'interesse statunitense nei confronti dei fenomeni creativi subisce un enorme impulso già alla fine degli anni Cinquanta grazie a cospicui finanziamenti governativi volti a difendere la supremazia scientifico-tecnologica americana nei confronti dei sovietici in occasione della *Space Race*, la gara per la conquista dello spazio. In seguito ci si accorge che ragionare di creatività serve anche a sviluppare l'innovazione che mantiene competitive le imprese.



Barak Obama, nel discorso per la rielezione del 2012, afferma che gli Stati Uniti resteranno un grande paese non perché hanno un grande esercito, ma perché hanno grandi università. Del resto la creatività è anche, non dimentichiamolo, un importantissimo fattore di adattamento e, in quanto tale, costituisce un vantaggio evolutivo non solo per gli scimpanzé come il Sultano studiato da Köhler ma anche per gli esseri umani, e si traduce in vantaggio competitivo per le nazioni.

Gli italiani e la creatività: per quasi tutti un po' astuzia, un po' dono del cielo

In Italia, a parte pochi pionieri inascoltati - tra questi è necessario ricordare almeno Gabriele Calvi, autore de *Il problema psicologico della creatività* a metà anni Sessanta, e Aldo Carotenuto per alcuni scritti - il mondo accademico e scientifico appare per decenni piuttosto disinteressato all'argomento. Silvano Arieti, autore di *Creatività, La sintesi magica*, lavora negli Stati Uniti. In tempi più recenti, ben che vada, gli imprenditori più curiosi, i manager più attenti e i lettori di saggistica divulgativa vanno a cercarsi sui bestseller americani che vengono tradotti nella nostra lingua (alcuni meritevoli, altri assai meno) qualche ricetta

ready to use per avere idee.

Solo da una manciata di anni i lavori di Melucci, Antonietti, Legrenzi, Masi e non molti altri cominciano a destare attenzione e a diffondere qualche prospettiva nuova e più consistente. Non c'è dunque da meravigliarsi se la prima grande ricerca sull'idea che gli italiani nel loro complesso hanno della creatività, svolta da Eurisko nel 2004, restituisce percezioni superficiali e contraddittorie: per un intervistato su due la creatività è importante per moda (60% di risposte positive) e cucina (43%)... per poco più di uno su venti (6% di risposte positive) è importante per l'economia.

Per la maggior parte degli intervistati, compresi i giovani universitari, la creatività si risolve nel rompere (si noti bene: non nel superare, ma nel trasgredire) le regole, ed è un fatto privato che può rendere la vita più gratificante appagando il narcisismo individuale: magari si traduce in un hobby da coltivare senza troppe pretese nel tempo libero, magari coincide con la capacità di destreggiarsi astutamente in campo lavorativo.

Insomma: nella pratica quotidiana, per i nostri connazionali, la creatività non è altro che una versione più sofisticata dell'arte di arrangiarsi mentre, se viene considerata in una più ampia prospettiva storica, appare come un misterioso dono del cielo che in passato ha benedetto pochi eletti famosissimi (Leonardo, Michelangelo, ...) e che tuttora, per motivi altrettanto misteriosi, continua a essere una gratuita benedizione permanente per il Paese. Che, qualsiasi cosa "creatività" significhi, a molti sembra "creativo" per definizione, anche se gli unici esempi di creatività che le persone hanno in mente ormai riguardano personaggi resi famosi dalla TV.

Da segnalare l'eccezione di due gruppi: le élite produttive (professionisti, imprenditori, ...) dichiarano che creatività vuol dire talento e tenacia, conoscenza, competenza, sfida per ottenere risultati che hanno valore. È una visione condivisa anche dagli anziani, e il dato è meno sorprendente di quanto sembri: si tratta delle medesime persone che, nel dopo-

guerra, hanno saputo, con tenacia e talento, ricostruire l'Italia, avviandola a una stagione di espansione e benessere. La pratica della creatività è stata concreta nelle loro mani ed è rimasta intatta nella loro memoria.

Creatività, istruzione, caratteri personali e situazioni ambientali

Nel 2006 viene pubblicato il rapporto UE/Kea intitolato *L'Economia della cultura in Europa*: si tratta di un grande studio sistematico che prova - cosa non facile - a dare una lettura ampia e organizzata delle dinamiche dell'intero comparto delle attività culturali e creative, e a valutarne l'impatto economico: editoria, moda, design, cinema e fotografia, radio e tv, web, teatro, videogiochi, arti visive, musei, siti archeologici, turismo culturale ... i risultati sono impressionanti.

L'intero settore culturale e creativo in Europa vale, nel 2003, più di 654 miliardi di Euro. Fattura più del doppio di tutta l'industria dell'automobile (271 miliardi) e contribuisce al PIL europeo più di tutte le attività immobiliari. Cresce, in cinque anni, del 12,3% in più rispetto alla crescita economica globale. In quasi tutti i paesi europei il settore della cultura e della creatività dà il maggior singolo contributo alla crescita della ricchezza nazionale.

In Italia vale il 2,3% del PIL, in Gran Bretagna il 3%, in Francia il 3,4%. E bisogna considerare un fatto rilevante: per come è strutturato, il rapporto non tiene conto (è un gran peccato, e una carenza che andrebbe rimediata) delle creatività espressa nella ricerca scientifica e tecnologica: la ricerca di base e quella applicata e le attività che riguardano l'innovazione di processo e di prodotto.

Se si riuscisse - di nuovo, ma non è facile - a valorizzare anche questi ambiti, e a misurarne le ricadute in termini di valore, si potrebbe finalmente avere la sensazione tangibile di quanto, nel loro complesso e per l'economia di una nazione, possono contare le idee. Il rapporto **UE/Kea** passa, nel nostro paese, del tutto sotto silenzio. Esattamente come da

sempre passano sotto silenzio, o quasi, gli sconcertanti risultati dei test OCSE-PIISA, che misurano la performance scolastica dei nostri ragazzi e segnalano un consistente deficit (oggi in leggero miglioramento), e ancor più preoccupanti disparità territoriali per quanto riguarda la capacità di leggere, scrivere e comprendere testi, la competenza matematica e scientifica e, ahimé, la capacità di problem solving. Si tratta di capacità di base, in assenza delle quali di creatività non si parla proprio.

Senza formazione di base e senza preparazione specialistica è impossibile per chiunque immaginare, inventare, e dunque produrre innovazione di valore.

È il Nobel Herbert Simon, padre dell'intelligenza artificiale, a formulare la Teoria dei dieci anni: non si possono ottenere risultati originali in qualsiasi ambito, dagli scacchi alla fisica quantistica «*se non dopo almeno un decennio di costante applicazione, e dopo aver interiorizzato almeno cinquantamila chunks* (letteralmente: "grossi pezzi") *di informazione*».

Creatività e cultura: un intreccio indissolubile

Creatività e cultura sono intimamente intrecciate non solo negli studi che indagano le dimensioni dell'ICC, l'industria culturale e creativa. Sono intrecciate perché l'una alimenta l'altra. La capacità di pensare in modo creativo e di inventare qualcosa di nuovo non è un dono del cielo: è una conquista dell'individuo che decide di mettere a frutto un proprio grande o piccolo talento: studia, impara, sperimenta con tenacia ostinata, dedizione e passione. Lo fa per affermare se stesso. Per sfidarsi. Per curiosità e irrequietezza, per tenere sotto controllo un disagio, per trovare una ragione di vita.

Lo fa essendo disposto a lavorare in modo intensivo (le persone creative sono in genere *workaholic*, e il problema non è convincerle a lavorare ma, se mai, a smettere).

Raramente lo fa - su questo tutti gli studiosi concordano - solo per soldi: la motivazione intrinseca (il senso di gratifica-

zione e orgoglio che ciascuno trae dal proprio saper pensare e saper fare, e dall'essere riconosciuto come persona capace) è, in termini di produzione creativa, molto più potente di quella estrinseca, costituita da premi materiali: la creatività ha una componente epica che andrebbe rispettata, e mai sottovalutata.

L'altro dato da non sottovalutare, per il governante che, magari, decidesse di promuovere e sviluppare la capacità creativa nazionale in funzione anticiclica, è l'importanza del contesto nel favorire o contrastare la vocazione creativa dei singoli: e "contesto" significa tante cose. Istruzione e formazione di buona qualità disponibili per tutti, e valorizzazione sociale dell'essere istruiti e formati. Fluidità sociale e meritocrazia. Apertura culturale. Disponibilità di risorse e di finanziamenti, e trasparenza nell'allocare le une e gli altri. Alta pressione sugli individui perché raggiungano risultati eccellenti, ma disponibilità degli strumenti indispensabili per raggiungerli. E ancora, capacità di integrare conoscenze, esperienze, generazioni, generi: diversi studi dimostrano che la creatività dei gruppi non è correlata tanto alla creatività individuale dei singoli partecipanti quanto alla varietà di competenze, esperienze e prospettive che ciascun gruppo esprime nel suo complesso.

In questa logica occorre sottolineare che istituire e promuovere in ogni campo, con forza, un patto generazionale per il trasferimento di conoscenze può fare, per lo sviluppo della creatività nazionale, molto più e meglio che un "largo ai giovani" detto così, a prescindere.

In altre parole: buttar via l'acqua sporca insieme all'anziano esperto può rivelarsi, nel tempo, una pessima idea.

Quali prospettive, nel paese che è stato il più creativo del mondo?

Ancora nel 2010 il ministro Giulio Tremonti, varando una Finanziaria che tagliava i già modesti investimenti nazionali sulla cultura, giustificava la propria scelta a muso duro sostenendo «*che la cultura non si mangia*».

La creatività negletta

Non è vero, né in senso metaforico né in senso letterale. Poco dopo uno studio European House - Ambrosetti dimostra che l'impatto economico di ogni euro investito nel settore culturale corrisponde a 2,49 euro (risultato economico diretto, indiretto e indotto). E che per ogni incremento di una unità di lavoro nel settore culturale si ottiene un incremento totale delle unità di lavoro nel sistema economico di 1,65. A riportare questi numeri con una certa soddisfazione è, tra gli altri, *Famiglia Cristiana*.

Gli ultimi dati disponibili riguardanti lo sviluppo delle imprese culturali e creative nazionali fanno capo al *Rapporto Civita sull'industria culturale e creativa* pubblicato a novembre 2012: le imprese private italiane del settore sono poco meno di 180 mila e rappresentano il 4,5% del totale nazionale delle imprese. Solo in Germania ce ne sono di più (190mila). L'Industria creativa si addensa al Nord (il 54,2% del totale nazionale) e quella culturale al Centro (39,8%). Nelle regioni meridionali si trovano, rispettivamente, il 21,4% e il 13,1% dei centri di produzione. A Milano e a Roma si concentrano il 17,5% e il 17,2% degli addetti. Spesso le imprese sono piccolissime e stentano non solo a fare sistema e a promuoversi, ma anche a tirare avanti. Stiamo comunque parlando di 355.825 posti di lavoro, il 2,2% del totale nazionale. È il 2,9% in Germania, il 3,0% in Spagna, il 3,2% in Francia e nel Regno Unito. In rapporto alla popolazione, il peso dell'industria culturale e creativa è maggiore nel Regno Unito (105,4 addetti per 10 mila abitanti), seguito da Spagna (88,1), Francia (85,9) e Germania (81,5) in Italia abbiamo solo 60 addetti per 10 mila abitanti.

Dunque perfino in Italia, perfino oggi, e con tutti gli evidenti ambiti di miglioramento, i numeri del lavoro creativo restano importanti. E occorre ricordare che, ancora una volta, dall'indagine manca ogni cenno alla creatività scientifico-tecnologica.

Eppure, alla base dell'invenzione di una proteina sintetica, di un film, del nuovo profilo di un alettone o di una scultura o



La prof.ssa Annamaria TESTA ha espressamente autorizzato la pubblicazione del presente scritto elaborato per il catalogo della mostra «Benzine - le energie della tua mente» prodotta dalla Fondazione Marino Golinelli e tenutasi a Bologna (Palazzo di Re Enzo, gennaio 2013) e a Milano (Triennale, febbraio 2013).

[<http://nuovoeutile.it/la-creativita-negletta-nel-paese-che-fu-il-piu-creativo-del-mondo-2/#more-8432>]

di un brano musicale c'è sempre un'intuizione, individuale o di gruppo, e un gran lavoro di ricerca e sviluppo.

I linguaggi impiegati sono diversi, come sono diversi gli ambiti e i processi nel loro dettaglio ma, come dire?, la materia prima - il pensiero che sfida se stesso e la norma esistente per andare oltre - è la medesima. Sono identiche le esigenze degli individui che, nonostante i tempi grami e per pura passione, decidono di mettersi in gioco nelle attività creative e troppo spesso si trovano (nei laboratori, negli studi professionali, nelle imprese, nelle case editrici, nelle agenzie ... o come singoli autori, ricercatori o artisti) ad affrontare situazioni di precarietà insostenibile e di sfruttamento, con scarsissime tutele, poca formazione strutturata, e in un isolamento pressoché totale proprio perché il sistema è frammentato, le imprese sono minuscole, il riconoscimento sociale del lavoro creativo è scarissimo, le politiche di sviluppo sono inesistenti e l'eterogeneità dei compiti e degli ambiti sembra impedire alle perso-

ne stesse che svolgono lavori creativi di riconoscersi come appartenenti a un'unica, grande, multiforme categoria che potrebbe, e dovrebbe, rivendicare con orgoglio la propria importanza.

Forse è venuto il momento di cambiare le cose anche nel nostro Paese, che secoli fa - non certo oggi - è stato sì il più creativo del mondo. E potrebbe tornare, se solo sapesse coltivare i propri talenti, a conquistarsi un buon ruolo nella produzione di idee che generano ricchezza, benessere e crescita, non solo materiale. La pesante crisi sistemica attuale potrebbe trasformarsi in un'opportunità. Perché questo succeda, è però indispensabile che si diffonda tra gli italiani la consapevolezza di quanto valgono le idee, e prima ancora di che cosa significa "pensiero creativo", e di come questo sia strategico per affrontare un futuro incerto e necessariamente segnato da cambiamenti vorticosi.

Quella che oggi chiamiamo "crisi" domani ci sembrerà forse soprattutto una grande trasformazione. Siamo infatti in mezzo alla transizione fra un'economia industriale novecentesca e un'economia basata sulla conoscenza e la creatività, nella quale l'innovazione, a qualsiasi livello e in qualsiasi settore, ha un valore centrale. Tra una società e un'economia in cui tutti sanno che cosa devono fare e una società e un'economia in cui sempre più persone devono trovare soluzioni nuove a problemi nuovi.

Se c'è un buon punto da cui partire per svolgere il compito fondamentale di spiegare, mostrare, raccontare, educare, suscitando - anche - l'emozione e la speranza che sono indispensabili al nascere di una visione nuova, è proprio questo.

ANNAMARIA TESTA

si occupa di comunicazione, di creatività e di pubblicità; ha iniziato nel 1974 come copywriter.

È titolare della società "Progetti Nuovi"; è docente universitaria e scrittrice.

<http://annamariatesta.it/>

<http://nuovoeutile.it/>

>> Egidio CASCINI

Il mondo, dopo tutto, è normale

The work deals with some considerations about the probabilistic character of many natural and artificial phenomena, aimed at drawing the attention of quality practitioners about the possibilities offered by many specific methods treating this matter. Some examples are provided to clarify the concepts.

Premessa

Chi si occupa di qualità deve riferirsi, in un modo o nell'altro, a delle cose, tangibili o intangibili che siano. Non della cosa in sé di Kant, ma di alcune delle manifestazioni che ne derivano. È manifestazione di qualcosa la dimensione di un tavolino, l'affidabilità di un'automobile, la soddisfazione che traiamo dalla erogazione di un servizio. Potremmo considerare l'artigiano e i mezzi in base ai quali è stato costruito il tavolino, la fabbrica che ha prodotto l'automobile o la specifica organizzazione di un Comune che ha erogato il servizio come la cosa in sé delle manifestazioni citate.

La disciplina della *Qualità* nel mondo delle cose costruite dall'uomo è equivalente alla disciplina della *Fisica* nel mondo della natura; come Galilei, *onde all'anglo che tanta ala vi stese, sgombrò primo le vie del firmamento*, ci ha insegnato che per conoscere il mondo naturale in modo preciso non sono suffi-

cienti speculazioni, anche ingegnose, ma del tutto astratte, come quelle di Aristotele, così i pionieri della qualità del secolo scorso ci hanno mostrato compiutamente che per conoscere realmente il mondo delle cose realizzate dall'umanità è necessario conoscere, definire e misurare quella o quelle caratteristiche che ci interessano. La differenza nei risultati conseguibili è la stessa; come, nel mondo naturale, quella specie di attrazione metafisica non meglio definita, di un oggetto pesante verso la madre terra, che ne affretta maggiormente la caduta, proprio in virtù del suo peso, che è proporzionale all'affetto verso la madre, è sostituita da una velocità di caduta costante, indipendente dal peso, come si può verificare utilizzando un piano inclinato; così, nel mondo costruito dall'uomo la qualità di una cosa definita bella, utile, o che so io, è sostituita da un numero che permette il confronto tra cose simili, in modo oggettivo.

Evidentemente, non si deve ignorare né trascurare l'evoluzione sistemica nella qualità degli ultimi 30 anni, in base alla quale l'approccio scientifico alla qualità è apparso, a torto, sorpassato, ma, continuando il paragone con la *Fisica*, come nel mondo naturale, la teoria quantistica che costituisce un modo diverso di vedere le cose, essenzialmente quelle piccolissime, non sostituisce nessuna legge della fisica classica, così nel mondo co-

struito dall'uomo, il taglio sistemico e normativo degli ultimi 30 anni, che ha fornito una nuova visione prospettica delle cose, non può assolutamente sostituire la definizione e la misura di una grandezza in grado di stabilire oggettivamente la qualità di un oggetto.

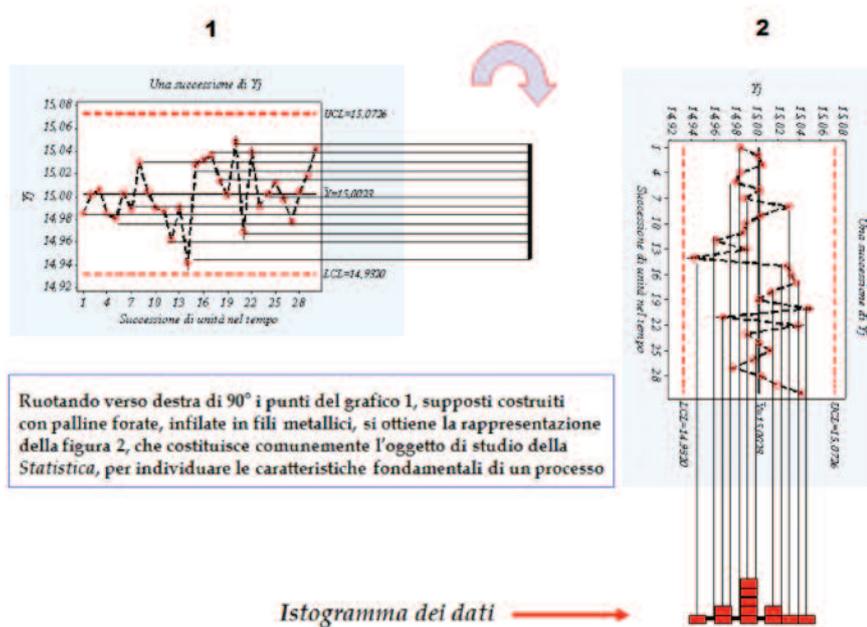
Nel nostro caso la situazione attuale è davvero molto delicata, perché coloro che si accingono a entrare nel mondo della qualità non trovano nessun riferimento culturale della visione quantitativa di una cosa.

Come sono fatte le cose del mondo?

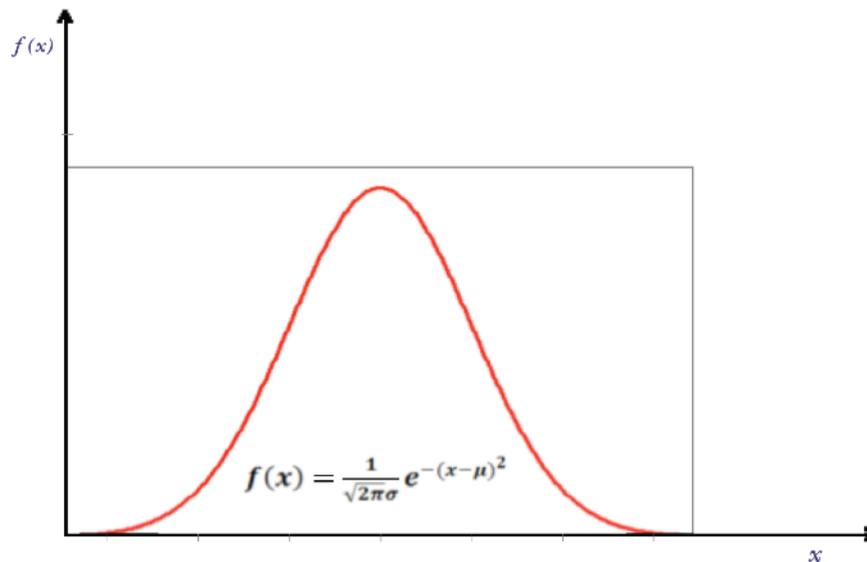
Potremmo dire, ciascuna a modo proprio. Ma tanto a modo proprio, che, considerando due cose uguali, non le troveremo mai identiche. E, allora, in che modo potremmo realizzare quello che abbiamo detto nella premessa, che, cioè, i pionieri della qualità ci hanno suggerito di misurare per poter confrontare due cose? Siamo di fronte a un ossimoro, o che? No, qui entra in gioco la potenza del ragionamento matematico che ci consente di misurare in modo preciso ciò che, a prima vista, sembrerebbe impossibile.

Continuiamo l'analogia con la *Fisica*. Consideriamo una scatola mantenuta a 0°C, riempita con poca aria e chiediamoci se possiamo caratterizzarne il contenuto e l'ambiente in cui ha soggiorna-

Il mondo, dopo tutto, è normale



> Fig.1: Un certo numero di cose, ottenute mediante uno stesso processo



> Fig.2: La forma dell'istogramma della figura 1 tende ad avvicinarsi a questa forma, in gran parte dei fenomeni naturali e artificiali

to, misurando qualcosa. Anche se è evidentemente impossibile inseguire le molecole una per una, ciò che ci consentirebbe di poter rispondere alla questione, è, tuttavia, possibile farlo ugualmente in modo diverso, valutando il comportamento complessivo del contenuto della scatola, e, infatti, siamo in grado di misurare la velocità media delle molecole, che, in questo caso, si aggirerebbe intorno ai 1700 $\square\square/h$. Tralasciando il metodo di misura, influente per quello che vogliamo dire, è evidente che se le velocità medie di molecole

identiche contenute in due scatole diverse, risultano, rispettivamente, di 1700 $\square\square/h$ e 2500 $\square\square/h$, potremo ben dire che le due scatole sono state mantenute in condizioni di temperatura diverse. È stato stabilito un risultato molto importante: anche se due molecole, ed anche quelle contenute in una stessa scatola, hanno velocità istantanee diverse l'una dall'altra, una scatola può essere caratterizzata ugualmente mediante la loro velocità media, in modo tanto preciso da farci capire se le due scatole con uno stesso contenuto, provengono, ad esem-

pio, da due ambienti diversi.

Il problema della misura della qualità è identico. Se consideriamo due lotti di tavolini provenienti da due campagne di produzione diverse, sarebbe possibile confrontarne le caratteristiche, come nel caso delle molecole, misurando il valore medio di una qualche caratteristica di interesse.

A questo punto potrebbe sorgere il dubbio sul perché possiamo farlo. E la risposta dipende da quella che daremo alla domanda che titola il paragrafo: come sono fatte le cose del mondo? Possiamo dire che, in base alla stragrande maggioranza delle esperienze ripetute da sempre su qualsiasi tipo di manifestazione e in ogni luogo del pianeta, la risposta è: *in modo regolare*. Cioè? Il senso del termine regolare deve essere inteso come quello che è stato indicato nella figura 1. Nel riquadro 1 sono indicati, in ordine temporale, i risultati, espressi in qualche modo predefinito, di una prestazione ripetuta in modo rigorosamente uguale a se stessa. Sennonché, i punti del grafico sono sostituiti da palline infilate in appositi fili metallici, in modo da rendere possibile l'operazione indicata nel riquadro 2 che consiste nella rotazione del sistema di 90° verso destra, ciò che permette alle palline di scivolare lungo i fili e di raccogliersi sulla base, come si può osservare nel riquadro, in cui questa disposizione è indicata con il termine *istogramma*.

La regolarità consiste in questo, che la figura che si forma attraverso questo meccanismo, non cambia granché in periodi diversi, anche se cambia quella del riquadro 1.

La forma dell'istogramma, a sua volta, così come quello delle velocità istantanee delle molecole nelle 3 direzioni dello spazio, non è casuale, ma tende ad avvicinarsi, sotto certe condizioni, ed in gran parte dei casi, ad una medesima forma, diciamo normale, secondo la terminologia invalsa nell'uso comune. Questa forma, con la sua equazione rappresentativa, è indicata nella figura 2. La grandezza x è il valore della caratteristica di una singola cosa, $\square(\square)$ è l'ordinata

Paradigmi & Strumenti

della curva in corrispondenza di x , il valore \bar{x} è la media aritmetica delle grandezze singole e σ è un parametro che dà conto del maggiore o minore allargamento della curva sull'asse delle x .

E questo, alla fine, è il significato da attribuire al titolo di queste brevi considerazioni.

Partendo dalle quali, con l'ausilio del calcolo delle probabilità e dei metodi della Statistica, è, poi, possibile stabilire tante cose sulla qualità reale di un processo che sarebbe impossibile ottenere in modo diverso. Partendo dalla curva della figura 2, infatti, sono stati sviluppati una serie di metodi, racchiusi in uno scrigno prezioso di numerose pagine, per poter:

- stabilire se le specifiche di un prodotto sono congruenti con la variabilità naturale del processo disponibile;
- stabilire quante unità risultino non congruenti con le specifiche;
- identificare le cause della variabilità;
- mettere in atto azioni correttive appropriate;
- confrontare le prestazioni di processi alternativi;
- identificare una serie di variabili indipendenti (x) influenti sul valore assunto da y ;
- stabilire relazioni causali tra il valore della caratteristica di interesse e le x ;
- progettare una serie di esperimenti appropriati nel corso della lavorazione, senza interferire sulla produzione;
- progettare il processo ottimale;
- dare significato reale ai requisiti delle normative di qualità vigenti, che, altrimenti, dicendolo molto francamente e senza mezzi termini, risulterebbero del tutto inutili.

Due esempi

Evidentemente, ciascuna delle possibili applicazioni di questo breve elenco, richiederebbe una trattazione particolare. Rinviando, eventualmente, ad approfondimenti specifici la illustrazione di queste cose, ci si limiterà ad illustrare, con l'ausilio di due esempi concreti, alcuni concetti che costituiscono un patrimonio culturale generale delle discipline del

Calcolo delle probabilità e della Statistica.

Il grafico della figura 2, rappresenta la *densità di probabilità della variabile casuale normale*, o, detto in termini più semplici, *la distribuzione di probabilità normale*.

Incidentalmente, il termine normale non ha un particolare significato filosofico; è uno di quei termini che entrano nell'uso comune e vi permangono per consuetudine. Una giustificazione del termine può essere ricercata nell'alta frequenza di adeguamento a questo modello di un'ampia serie di fenomeni naturali che possono essere descritti con numeri reali, (prescindendo dal fatto che molti test statistici trattano in modo specifico popolazioni conformi proprio a questo modello, proprio in virtù della sua ampia applicabilità)

Un primo esempio: negli anni '60, al 4° anno di Ingegneria Elettrica, uno degli esami da superare era costituito da *Misure Elettriche*. Si poteva accedere alla prova di esame dopo aver frequentato il corso teorico, ma, soprattutto, dopo aver partecipato ad un corso di esercitazioni, consistenti in una serie di misure pratiche in laboratorio. Noi studenti arrivavamo al 4° anno con una mentalità perfettamente deterministica, in base alla quale tutto è calcolabile con precisione e, soprattutto, senza mai essere entrati in un laboratorio.

Alla prima esercitazione il primo shock fu nel dover montare il circuito; la maggior parte di noi non aveva mai visto una resistore, dei cavetti, delle pinze, etc. Vi assicuro che la differenza tra lo schema di un circuito e un circuito reale è veramente notevole. Secondo shock: eseguire le misure; ci avevano detto che dovevamo ripetere un certo numero di volte la stessa misura, di registrare i risultati, e, poi, di far passare una retta tra i punti (??). Quando, con un certo sforzo, capimmo di cosa si trattava, considerammo immediatamente inutile se non addirittura sciocco fare queste cose. Considerammo sufficiente eseguire una sola misura e scrivere le altre variandole di poco una dall'altra. Anche e, chiaramente, i grafici

non sono quelli originali, la situazione risultante fu, in qualche modo, equivalente a quella riportata nella figura 3.

La distribuzione vera dei dati delle misure doveva risultare del tipo di quella indicata nel pannello di destra, mentre quella ottenuta con i dati inventati era quella di sinistra.

Da questa piccola storia, si possono trarre le seguenti conclusioni:

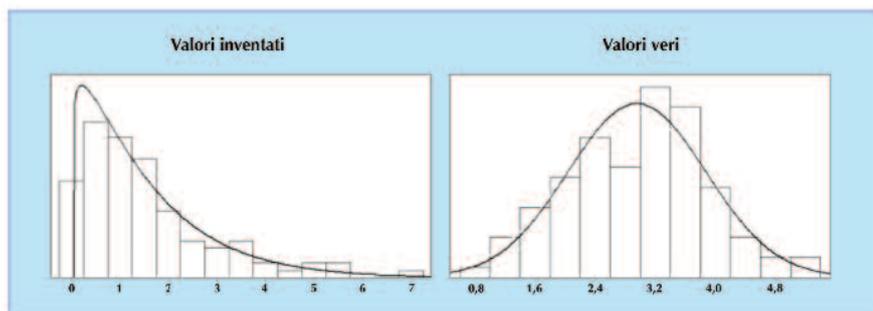
1. Noi allievi facemmo, come meritavamo, la figura degli imbroglioni;
2. La distribuzione delle misure ripetute di una certa grandezza appartiene ad uno di quei casi che, come abbiamo detto sopra, generano risultati conformi alla distribuzione normale;
3. I Professori si accorsero dell'imbroglione, non, certamente, rifacendo loro le misure, ma considerando pochi numeri sintetici, calcolabili con i numeri delle misure, in grado di descrivere le caratteristiche fondamentali della distribuzione di probabilità dalla quale provenivano, come *media*, *moda* e *scarto quadratico medio*. Nel caso in esame in cui la distribuzione dei dati era normale (come lo sono, sperimentalmente, tutti i processi di misura di grandezze continue), la media aritmetica dei dati rilevati, che è la *media*, e che è una stima della grandezza indicata con \bar{x} nella formula della figura 2, deve essere uguale alla *moda*, che è rappresentata dal dato numerico che si ripete più frequentemente, ed, infine, lo *scarto quadratico medio*, che è definito dalla formula:

$$s = \sqrt{\frac{\text{Somma}(x - \text{media})^2}{n}}$$

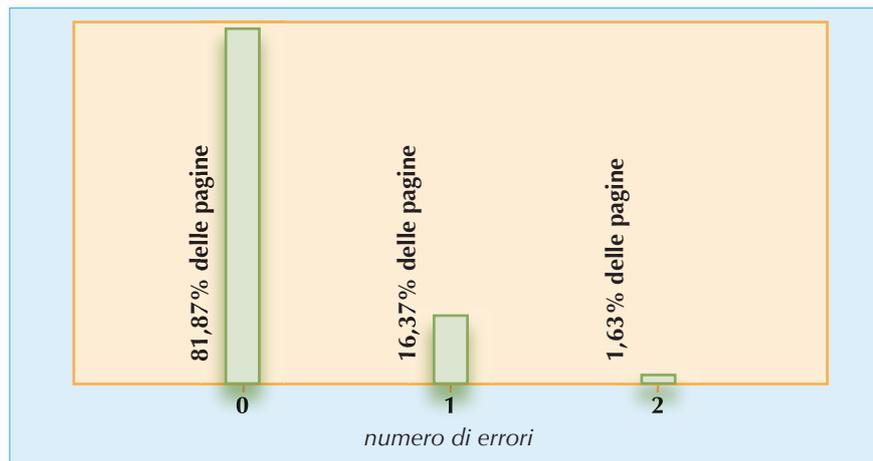
con n numero delle misure effettuato (o inventato) e con x i singoli valori ottenuti (o inventati) e che è una stima della grandezza indicata con \bar{x} nella formula della figura 2, è una grandezza pressochè costante in ogni processo.

Chiaramente queste grandezze, *media*, *moda*, *scarto quadratico medio* sono definite sempre nello stesso modo, indipendentemente dalla distribuzione di appartenenza dei dati, anche se alcune

Il mondo, dopo tutto, è normale



> Fig.3: A sinistra, rappresentazione dei dati inventati; a destra dei dati storici veri



> Fig.4: Distribuzione di probabilità del numero di errori di stampa/pagina

relazioni tra di esse, come quella esistente tra media e moda non valgono per tutte le distribuzioni.

Recentemente un nostro collega del Comitato Metodi Statistici e Consigliere di AICQ-cn, *Alessandro Celegato*, al quale

potete richiedere informazioni precise, sta eseguendo una serie di rilievi per determinare le distribuzioni di probabilità delle dimensioni delle noci, dell'uva, del diametro delle uova, etc. approfittando di una buona dose di pazienza della

moglie, per verificare la *normalità*, cioè la conformità alla distribuzione normale di cose naturali; fino a questo momento non ha riscontrato eccezioni.

Concludiamo, per completezza, con un caso di *anormalità* nel senso di non normalità di una distribuzione di probabilità.

Consideriamo, a questo proposito, e come secondo esempio, la distribuzione di probabilità del numero di errori per pagina di un testo. Supponiamo di aver trovato complessivamente, in 10.000 pagine, 2000 errori. Il numero medio di errori per pagina è, allora, uguale a 0,2. La distribuzione di probabilità della figura 4 ci dice quante pagine non avranno errori, quante ne avranno 1, quante ne avranno 2, etc. Questa distribuzione, nota come distribuzione di *Poisson* e che vale in moltissimi altri casi, è una distribuzione *non normale*.

Conclusioni

Lo scopo fondamentale di queste brevi riflessioni è di attirare l'attenzione degli addetti, ma, soprattutto, delle nuove generazioni, sulla abbondante disponibilità di metodi adeguati, per definire, misurare e migliorare la qualità delle cose e delle organizzazioni. La qualità resterà una disciplina centrale e imprescindibile nella gestione delle imprese, a patto di capovolgere il paradigma attuale, cioè di considerare sistema ciò che oggi è considerato strumento e strumento ciò che oggi è considerato sistema. 

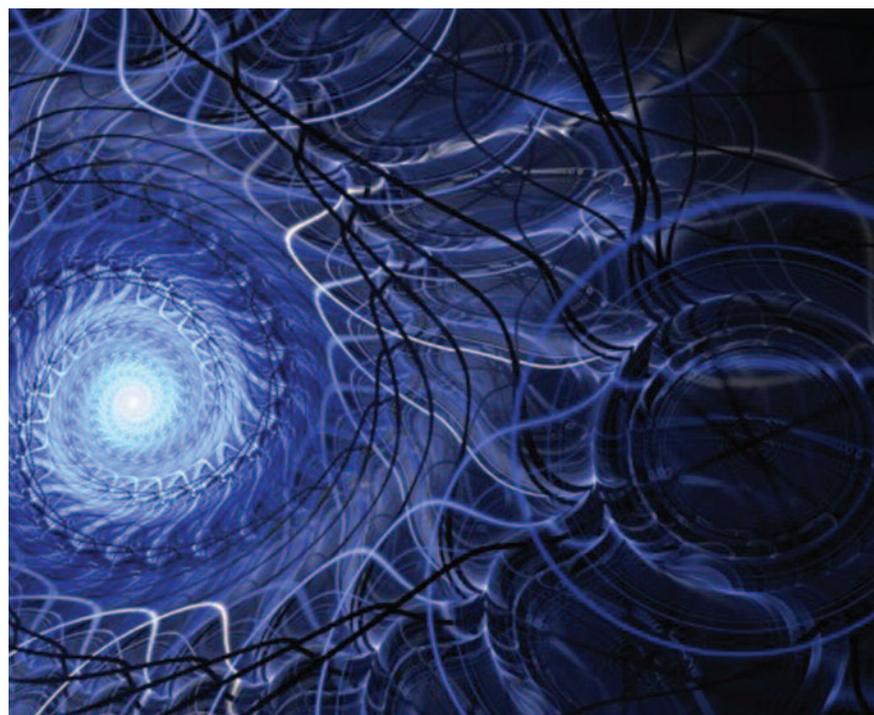
BIBLIOGRAFIA

- Poincaré H. a cura di Claudio Bartocci (2013), *Geometria e caso*, Bollati Boringhieri
- Cascini E., Celegato A.(2013), *ISO - 9001 e Controllo Statistico della Qualità*, RCE Multimedia
- Cascini E., Celegato A. (2013), *Il controllo statistico: da strumento a sistema* in Volume 4, N. 3, Sei Sigma & Qualità, RCE Multimedia

EGIDIO CASCINI

Presidente Comitato Metodi Statistici AICQ
Vicepresidente Accademia Italiana
del Sei Sigma

e.cascini@alice.it



>> Ercole COLONESE

CMMI ed efficacia organizzativa

The SEI's CMMI is a maturity model including best practices to implement and evaluate the effectiveness of the processes of an organization for the purpose of delivering products and services that are of higher quality. The three dimensions of the process are: people, procedures and methods, tools and equipments. The effectiveness of the organization then increases with the increase of the maturity of the process areas (KPA) on progressive levels.

Introduzione

Sviluppare un buon software è difficile. Sviluppare software di qualità è un'arte! Realizzare prodotti software di qualità a prezzi competitivi e nei tempi sempre più brevi richiesti dal mercato è un'impresa gigante, a volte impossibile, per organizzazioni di piccole o medie dimensioni, ma non solo. È un'attività complessa, tecnica e creativa allo stesso tempo, ad alto contenuto umano.

L'evoluzione rapida e continua delle tecnologie offre nuove possibilità di realizzazione, ma richiede l'aggiornamento continuo delle competenze tecniche e manageriali, l'adeguamento dei processi produttivi e gestionali. La capacità, in sintesi, di gestire la maggiore complessità.

Efficacia ed efficienza, affrontate nell'ordine espresso, sono dunque due fattori determinanti ai fini del conseguimento degli obiettivi di business e del successo aziendale. Qui si vuole descrivere in quale modo il CMMI [che è l'acronimo di «Capability Maturity Model Integration»] rappresenti un modello per il mi-

glioramento dell'efficacia.

L'efficacia, in sintesi, rappresenta la capacità dell'organizzazione di realizzare prodotti e servizi capaci di mostrare la qualità attesa in termini di soddisfazione dei requisiti funzionali e prestazionali e di rispetto delle norme e standard applicabili.

Costellazione dei modelli CMMI

Il CMMI® [«Capability Maturity Model Integration»], messo a punto dal SEI® (Software Engineering Institute), è forse il modello più conosciuto per il miglioramento della maturità di un'organizzazione di prodotti software e servizi IT. Nella sua versione attuale (1.3) il CMMI è costituito da un insieme di modelli ("costellazione"):

- **CMMI for Development (CMMI-DEV):** modello di riferimento per le organizzazioni che si occupano di sviluppo e di manutenzione di prodotti e di servizi. Si applica a diversi settori d'industria. Nasce per lo sviluppo software (SW-CMM) e poi si evolve fino al modello attuale.

- **CMMI for Service (CMMI-SVC):** modello per le organizzazioni che si occupano di servizi veri e propri (ad esempio: servizi IT). Pur mantenendo lo schema base del modello CMMI include le componenti principali del modello ITIL per la gestione dei servizi IT.

- **CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ):** modello per l'acquisizione di beni e servizi.

Livelli di maturità

I gradi di maturità che un'organizzazione può raggiungere lungo il percorso di miglioramento prevedono diversi livelli secondo l'approccio seguito. Quello scalare (*staged*), ad esempio, prevede cinque livelli di maturità (*maturity level*), mentre l'approccio continuo (*continuous*) prevede quattro livelli di capacità (*capacity level*).

Non si può raggiungere un livello di maturità senza prima aver maturato quelli sottostanti. Ciascun livello di maturità richiede che siano consolidati alcune pratiche e fatte diventare parte integrante della cultura dell'organizzazione ("istituzionalizzazione dei processi"). Ciò richiede che ogni processo sia definito e documentato, divulgato e corredato della formazione necessaria, adottato in maniera completa e precisa, valutato nei risultati prodotti e migliorato correggendo gli errori o aumentandone le prestazioni. A tal fine sono definiti opportu-

Level	Focus	KPA
5. OPTIMIZING	Continuous Process Improvement	Organizational Performance Management (OPD) Causal Analysis and Resolution (CAR)
4. QUANTITATIVELY MANAGED	Quantitative Management	Organizational Process Performance (OPP) Quantitative Project Management (QPM)
3. DEFINED	Process Standardization	Requirements Development (RD) Technical Solution (TS) Product Integration (PI) Validation (VAL) Verification (VER) Organizational Process Focus (OPF) Organizational Process Definition (OPD) Organizational Training (OT) Product Integration (PI) Risk Management (RSKM) Decision Analysis and Resolution (DAR)
2. MANAGED	Basic Project Management	Requirements Management (RM) Project Planning (PP) Project Monitoring and Control (PMC) Supplier Agreement Management (SAM) Measurement and Analysis (MEA) Process and Product Quality Assurance (PPQA) Configuration Management (CM)
1. INITIAL	None	None

> Tabella 1. Aree di processo (KPA) nei vari livelli di maturità

ni indicatori e relative metriche (**KPI**, *Key Performance Indicator*) che ne permettano la misurazione oggettiva.

I vari livelli definiscono le capacità crescenti che l'organizzazione deve acquisire per rafforzare la propria "efficacia" produttiva. A tal fine, ciascun livello prevede "aree di processo" (**KPA**, *Key Process Area*), in una sorta di gerarchia, che conduce l'organizzazione verso i propri obiettivi di miglioramento (vedere Tabella n. 1).

Efficacia dei processi

I processi sono il cuore del modello CMMI. La loro efficacia e la loro efficienza sono dunque determinanti ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La visione che il modello CMMI definisce per il "processo" è illustrata nella figura 1 che mostra le tre dimensioni critiche per un'organizzazione tipica:

- **persone**, con le competenze, l'addestramento e la motivazione;

- **procedure e metodi**, che definiscono le relazioni tra i task da svolgere;

• **strumenti e apparecchiature**, a supporto delle attività produttive e gestionali. Per valutare la qualità del processo nel suo complesso sono definiti tre attributi:

- **Performance**: si tratta della misura dei risultati ottenuti dall'applicazione del processo e della relativa valutazione a consuntivo del grado di raggiungimento dei risultati attesi (o scostamento da essi). Gli indici si riferiscono dunque alla qualità del prodotto realizzato o del grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto (ad esempio: difettosità del software, copertura dei requisiti, rispetto dei tempi di consegna, e così via).

- **Maturity**: è la valutazione del livello di padronanza e controllo che l'organizzazione ha del processo. Misura quindi l'efficacia del processo in termini di sua definizione, estensione e precisione con cui le fasi e le attività previste sono esplicitamente definite, seguite e controllate. La metrica include la capacità dell'orga-

nizzazione di migliorare il processo. La valutazione è svolta a fronte dell'esito delle attività di auditing interno effettuate dalla funzione Assicurazione Qualità (ad esempio: numero di processi auditati, numero di non conformità rilevate, e così via).

- **Capability**: misura l'insieme dei risultati che un processo consente di conseguire. La metrica esprime dunque la potenzialità del processo consentendo di effettuare stime più accurate e produrre piani più realistici di un progetto. Si tratta quindi di una metrica più evoluta da sviluppare dopo aver consolidato le due precedenti (ad esempio: grado di precisione di una tecnica di stima rispetto ad altre, produttività media del gruppo di lavoro utilizzando i processi definiti in specifici ambienti di sviluppo, e così via). Migliorare la qualità del prodotto realizzato o del servizio erogato significa agire sui processi e migliorarne la loro efficacia. Migliorare l'efficacia di un processo comporta dunque misurare la qualità dei risultati conseguiti e agire sugli elementi che li hanno prodotti: competenze delle persone coinvolte, task svolti, controlli eseguiti, verifiche e validazioni effettuate, metodi e tecniche adoperati, strumenti utilizzati.

In un'organizzazione sono definiti processi di tipologia diversa: gestionali, produttivi e di supporto. **CMMI** definisce una sorta di gerarchia dei processi, considerando prioritario lo sviluppo dei processi gestionali per poi aggredire quelli produttivi e infine quelli di maggiore valore organizzativo (vedere Tabella n. 1).

Livelli di maturità organizzativa e relativa efficacia

Primo livello di maturità (*Initial*).

Descrive semplicemente lo stato di partenza di molte organizzazioni dove, generalmente, i processi sono ad hoc e caotici. I successi raggiunti dipendono esclusivamente dalla competenza e dall'eroismo delle persone e non dall'utilizzo di processi consolidati. Pur tuttavia, tali organizzazioni possono anche realizzare buoni prodotti e servizi. Non

possono prevedere, al contrario, i risultati finali e spesso non riescono a rispettare i tempi di consegna ed il budget. Esse tendono inoltre a sottovalutare gli impegni e ad assumersene più di quanti ne possano rispettare, sono indotte ad abbandonare i processi nei momenti di crisi e non sono in grado di ripetere i successi ottenuti in precedenza.

Livello di maturità 2 (Managed).

L'organizzazione deve saper "gestire" le attività. L'efficacia è determinata, a questo livello, dalla capacità di gestire. In particolare, i progetti sviluppati devono assicurare che i requisiti siano gestiti lungo l'intero ciclo di vita. I processi gestionali sono pianificati, eseguiti, misurati e controllati. I processi sono seguiti anche in condizioni di stress o di particolare criticità. È il processo che guida e non l'emotività dettata dalla situazione contingente. Lo stato degli output prodotti deve essere visibile al management.

Gli impegni sono stabiliti tenendo conto di tutte le parti coinvolte (stakeholder) e da esse rivisti, rivedendo e controllando gli artefatti ed i servizi per verificare che soddisfino i propri requisiti, gli standard e gli obiettivi. Occorre perciò implementare prevalentemente i processi per la gestione dei requisiti (REQ), la pianificazione degli interventi (PP), il monitoraggio e il controllo dei progetti (PMC), la gestione dei fornitori (SAM).

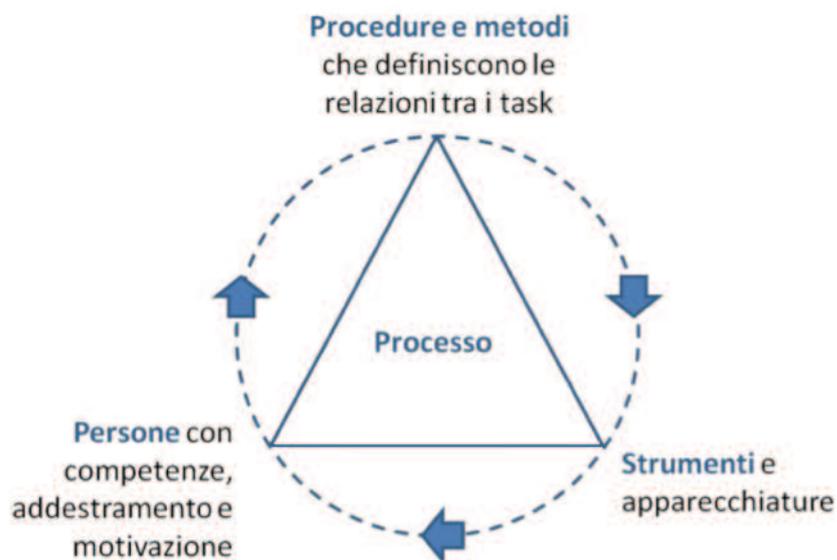
Particolare attenzione occorre porre al processo per la misurazione e l'analisi delle performance (MEA), all'assicurazione della qualità del prodotto e del processo (PPQA) e alla gestione della configurazione (CM). Nel livello 2 di maturità i processi possono essere definiti anche per singole aree di business o di progetto.

Nell'organizzazione possono perciò coesistere diverse versioni di uno stesso processo.

Livello di maturità 3 (Defined).

A questo livello l'efficacia aumenta in quanto i processi sono definiti per l'intera organizzazione e costituiscono uno standard. I processi sono utilizzati da tutti e migliorati con regolarità nella loro efficacia ed efficienza. Il management sta-

Paradigmi & Strumenti



> **Figura 1. Dimensioni del processo CMMI**

bilisce gli obiettivi dei processi in base a quelli dell'organizzazione e ne assicura il controllo. La caratteristica più saliente del «livello di maturità 3» è quella di stabilire processi comuni per l'intera organizzazione e linee guida per la loro personalizzazione, se necessario, nei diversi progetti. I processi indicati dal modello per garantire la maggiore efficacia sono relativi alla parte produttiva - sviluppo dei requisiti (RD), sviluppo della soluzione tecnica (TS), integrazione del prodotto (PI), verifica e validazione (VER, VAL), gestione dei rischi (RSKM) -, alla definizione e focalizzazione del processo (OPD, OPF), alla formazione (OT) e alla fase decisionale e all'analisi e risoluzione dei problemi (DAR).

Livello di maturità 4 (Quantitatively Managed).

Un ulteriore passo verso il miglioramento dell'efficacia è fornito da questo livello dove l'organizzazione definisce i processi o sottoprocessi che maggiormente contribuiscono alle performance generali e li controlla accuratamente utilizzando tecniche statistiche o altre tecniche quantitative. Gli obiettivi quantitativi stabiliti per valutare la qualità e le performance dei processi costituiscono i criteri utilizzati per la gestione dei processi stessi. Tali obiettivi indirizzano le necessità del cliente, degli utenti finali, dell'organizzazione e dei responsabili della ge-

stione dei processi. I processi sono misurati e valutati nelle loro performance tramite la raccolta e l'analisi statistica dei dati delle misurazioni effettuate sui risultati ottenuti. Eventuali variazioni dai valori attesi sono analizzate e le cause rimosse con opportune azioni correttive che ne prevengano il ripetersi. Le misure sulle performance dei processi sono memorizzate in un apposito archivio in modo da supportare con i fatti il processo decisionale dell'organizzazione. La caratteristica più saliente del livello di maturità 4 è quello di permettere una previsione dei risultati dei processi con sufficiente accuratezza a seguito del controllo statistico effettuato. A questo livello sono richiesti solo due processi: gestione delle prestazioni dell'organizzazione (OPP) e gestione quantitativa dei progetti (QPM).

Livello di maturità 5 (Optimizing).

Un ultimo miglioramento dell'efficacia organizzativa è raggiunto dall'implementazione dei processi previsti da questo livello in base alla comprensione quantitativa delle "cause comuni" delle varianze statistiche sui risultati dei processi. Il miglioramento continuo delle performance dei processi è raggiunto tramite azioni incrementali ed innovative delle tecnologie utilizzate. Gli obiettivi di miglioramento dei processi sono stabiliti in base agli obiettivi di business

dell'organizzazione. Essi sono quindi definiti, misurati e revisionati di continuo per riflettere eventuali cambiamenti negli obiettivi di business dell'organizzazione. La caratteristica più saliente del livello di maturità 5 consiste nel tipo di varianza statistica indirizzata dalle azioni di miglioramento dei processi. Nel livello di maturità 4 sono indirizzate le

"cause speciali" che producono variazioni sui processi e ne impediscono la predicibilità statistica dei risultati. Nel livello di maturità 5 sono indirizzate le "cause comuni" e sono modificati i processi stessi per migliorarne le performance e mantenere la predicibilità dei risultati. Anche a questo livello sono richiesti solo due processi: gestione delle prestazioni

dell'organizzazione (OPM) e analisi delle cause e loro risoluzione (CAR).

ERCOLE COLONESE

Consulente, Socio AICQ-ci;
Membro del Comitato Qualità del software e dei servizi IT

ercole@colonese.it

L'EQDL: UN STRUMENTO IMPORTANTE PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA QUALITÀ.

Come la fiaba di "Cenerentola" ...

La Patente Europea per la Qualità (EQDL), piano piano, comincia ad essere apprezzata da coloro che hanno intuito le sue notevoli potenzialità. Prima di tutto, contrariamente alle certificazioni ISO9001 dei SGQ, che riguardano intere organizzazioni (aziende, enti, pubblica amministrazione, scuole, e così via), la EQDL è una certificazione personale rivolta al singolo individuo, con lo scopo sia di valorizzarne le competenze sia di introdurre i concetti fondamentali della cultura della Qualità in ogni attività, dal quotidiano agli ambienti di lavoro. Le caratteristiche della patente EQDL (presentate in precedenti articoli si trovano facilmente nel sito www.aicqna.com). I canali di diffusione dell'EQDL sono: enti di formazione pubblica (scuole superiori di secondo grado, università) e privata o per iniziative personali. Al riguardo, sembra interessante presentare alcune iniziative.

Piemonte - L'IIST T. D'ORIA di Ciriè.

L'Istituto eroga un corso, con docenti interni, per il conseguimento della EQDL-START; è emerso che gli studenti richiedono e seguono il corso perché: possono aggiungere la frequenza del corso al curriculum personale; conseguono un attestato riconosciuto da un Ente terzo; hanno sentito parlare di Qualità e Certificazione in altre discipline scolastiche ma solo superficialmente; sentono parlare di Qualità all'esterno della scuola ma non riescono a percepirne completamente il significato; hanno riscontrato che qualche compagno degli anni precedenti ha trovato lavoro grazie al corso EQDL; hanno capito che durante i colloqui di selezione vengono poste domande sulla Qualità.

Grazie alla frequenza al corso EQDL, gli allievi hanno trovato occupazione: come Responsabile Qualità in un'azienda meccanica; addetto al controllo di prodotto (prove isolamento sui cavi); presso in un'azienda multinazionale; in una agenzia interinale ADECCO. Le aziende richiedono in stage allievi che abbiano frequentato corsi EQDL.

Marche - ITIS E. DIVINI San Severino Marche.

Il titolo del progetto è "Applicazione di un sistema di gestione della Qualità in un laboratorio scolastico". Il progetto ha inizio dal terzo anno con un'introduzione teorica supportata dal syllabus dell'EQDL Start; negli anni successivi concretizzano i vari concetti usando il laboratorio Chimico come fosse in una struttura industriale.

Nel 2012 sono stati consegnati a tre studenti i primi diplomi SICEV di QMT Junior come premio per aver conseguito la patente EQDL Full. Per diventare QMT "senior" dovranno accumulare, nell'arco di sei anni, due anni di attività lavorativa specifica

Campania - A seguito del Protocollo d'Intesa stipulato il 15 ottobre 2010 tra l'URS della Campania, l'Assessorato all'Istruzione Regione Campania e Confindustria Campana si sta sviluppando, nelle scuole superiori campane, un progetto per la diffusione dell'EQDL Start. Il "progetto EQDL" che si pone l'obiettivo di sviluppare le conoscenze relative ai sistemi di gestione per la Qualità e le tematiche ad esse connesse ha coinvolto, nell'a.s. 2012-13, ben 53 scuole superiori di secondo grado di tutta la Regione e, complessivamente, 212 alunni delle classi quinte.

Nelle Università prevale la diffusione della patente EQDL Full; molto attive sono: Università degli Studi di Napoli 'Federico II' Dipartimento Ingegneria Materiali e Produzione, NAPOLI; Università degli Studi di Urbino Facoltà Economia, URBINO; Politecnico di BARI; Università degli studi di UDINE.

Amalia FRANCESCHINI

Professoressa, responsabile operativo AICQ del "progetto EQDL"

amalia.franceschini@fastwebnet.it

>> Marina BATTISTIN

Scuola e bilancio sociale

A Directive by the Minister of 17 February 2006 issues the public administrations to do social reporting of their activities.

That is, it asks for, even by schools, a "story" dedicated to those who are "outside" administration about what happens "inside" it. It's mandatory to clarify values, goals and mission; it requires also to choose which parts to be transformed in order to improve the service the institution itself is dedicated to.

Nelle scuole sono già presenti gli elementi per produrre il Bilancio Sociale. Ogni anno la scuola elabora il Piano dell'Offerta Formativa, il Programma Annuale, il Consuntivo di esercizio Finanziario, la relazione illustrativa e tecnico finanziaria al Contratto integrativo. Raccoglie e confronta i dati INVALSI con le sue valutazioni quadrimestrali. Progetta e realizza piani di miglioramento, del successo formativo del maggior numero possibile dei suoi utenti. Elabora nei suoi dipartimenti soluzioni e idee innovative per trasformare i propri risultati nei limiti indicati dalle normativa. Per produrre il Bilancio Sociale si tratta di portare a sintesi la documentazione posseduta con un obiettivo chiaro: raccontare nel modo più comprensibile possibile quello che la scuola fa, rivolgendosi a tutti i clienti interni e esterni: genitori, allievi, enti locali, associazioni e anche chi benché nella scuola ci sia e vi lavori a volte è un po' distratto e non vede "tutto" quello che una scuola è e fa.

La struttura della "rendicontazione sociale" è prevista dalla Direttiva del Mini-

stro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche del 17 febbraio 2006 e è previsto che si articoli nelle seguenti tre parti: 1. descrivere i dati di contesto: l'assetto istituzionale - organizzativo e l'ambiente socio economico in cui è inserito l'Istituto; 2. esplicitare la mission e la vision, l'area dei progetti e dell'ampliamento dell'offerta formativa, gli esiti degli apprendimenti e il lavoro di autovalutazione per il progetto di miglioramento; 3. presentare le risorse finanziarie ed i costi delle azioni.

Il meccanismo fondamentale e indispensabile è cambiare il punto di vista: raccontare a chi è "fuori" cosa c'è "dentro". La "rendicontazione" obbliga a chiarire bene i propri valori, gli obiettivi e la missione; obbliga a scegliere quali parti raccontare di sé e in quale modo. Obbliga a rileggere e raccogliere in modo "nuovo" i dati in un'ottica di costi e benefici, responsabilità nella spesa pubblica. I tradizionali clienti della formazione scolastica, genitori che iscrivono i loro figli, ragazzi che frequentano, enti che intera-

Una leva che riorienta l'organizzazione

gono quotidianamente con la scuola, associazioni che operano nel territorio devono poter trovare elementi - più difficilmente identificabili nei "documenti tecnici" - per un dialogo, confronto e forse anche nuove forme di partecipazione e collaborazione. Ciò significa anche che occorre tenere conto della sua struttura, complessità e leggibilità.

L'esperienza ci ha dimostrato che produrre il Bilancio Sociale:

- genera la consapevolezza necessaria al miglioramento;
- esplicita la visione etico-culturale dell'istituto;
- aiuta a chiarire il patto con gli *stakeholder*;
- forma e sostiene la cultura della responsabilità e dell'*accountability* di tutto il personale scolastico;
- riorienta l'organizzazione verso l'autovalutazione, il monitoraggio, il miglioramento e la comunicazione interna e esterna.

Alcune indicazioni pratiche

Gloria Gramantieri Funzione Strumentale Qualità Istituto Comprensivo n. 16 Bologna, scuola iscritta a AICQ Education Emilia Romagna

La rendicontazione sociale e l'oggetto "Bilancio sociale" godono in Italia di una fitta rete di antecedenti documentali che le scuole devono produrre, come

Parte I	Identità istituzionale	Definizione della comunità di appartenenza: analisi del contesto di riferimento, profilo storico evolutivo; i numeri dell'Istituto Scolastico; il trend delle iscrizioni; l'assetto istituzionale e organizzativo; l'analisi delle risorse umane e materiali a disposizione dell'Istituto
Parte II	Scelte e risultati	La missione istituzionale (<i>mission</i>) e la visione di sviluppo (<i>vision</i>) dell'Istituto; i progetti, le aree di sviluppo dell'offerta formativa; gli esiti degli apprendimenti: valutazioni dell'istituto e dati INVALSI sugli apprendimenti; l'orientamento verso gli ordini di scuola successive; lo sviluppo delle risorse umane e della professionalità; la costruzione di relazione operative con gli <i>stakeholders</i> .
Parte III	Risorse economiche e finanziarie	Indici del risultato di amministrazione; indici di diversificazione delle entrate; diversificazione delle uscite: direzione generale, gestione didattica, gestione amministrativa
Conclusioni	Progetto di miglioramento	Punti deboli e punti forti; identificazione delle criticità con relative misure; indicazioni dei livelli di miglioramento in relazione alla <i>mission</i> e alla <i>vision</i>

> Tabella 1

conseguenza dell'Autonomia acquisita quali: Carta dei servizi, Patto di corresponsabilità educativa, Regolamento interno, Piano dell'offerta formativa, Programma annuale, Bilancio e consuntivo annuale. Si tratta di documenti che sul piano squisitamente tecnico-giuridico contengono già una parte delle informazioni di base per la rendicontazione sociale. Tale documentazione insieme ad

altri dati, come ad esempio quelli rintracciabili nel fascicolo "Scuola in chiaro" che il MIUR mette a disposizione di ogni istituto scolastico, costituiscono una raccolta di informazione quasi completa per l'elaborazione e la stesura del Bilancio Sociale.

Nella seguente tabella per ognuna delle tre parti canoniche del Bilancio Sociale indicate nella Direttiva Ministeriale del

2006 si forniscono alcune concrete indicazioni. 

MARINA BATTISTIN

Dirigente Scolastica, capo rete delle rete AMICOCAF Istituto Comprensivo n. 16 Bologna, scuola iscritta a AICQ Education Emilia Romagna

marina.battistin@gmail.com

NUOVA NORMATIVA RAEE Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche

Il 12 aprile è entrato in vigore il D.Lgs n. 49/2014 sui **RAEE** - Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche, che recepisce la Direttiva europea **RAEE 2012/19/EU**, che ha aspetti di maggiore coerenza rispetto alla precedente. Le misure introdotte dovrebbero garantire che una gestione corretta e consapevole dei RAEE non rappresenti solo dei costi per l'economia e le imprese ma si traduca in valore. I principali punti e le novità introdotte dal D.Lgs sono:

- istituzione di un **elenco**, gestito dal Centro di Coordinamento, con iscrizione obbligatoria per tutti gli **impianti di trattamento RAEE**;
- obbligo, anche per **venditori online**, al ritiro gratuito del prodotto a fine vita, istituendo punti di raccolta sul territorio;
- introduzione dell'**«uno contro zero»**: possibilità per il consumatore di consegnare i RAEE nei punti vendita, anche senza il contemporaneo acquisto, come nel caso dell'**«uno contro uno»** in vigore oggi. L'**«uno contro zero»** varrà solo per RAEE di piccole dimensioni (non dovranno superare i 25 cm di grandezza). I piccoli negozi saranno esentati e l'obbligo di ritiro gratuito sarà obbligatorio solo per i rivenditori che gestiscono negozi con una superficie totale > 400 m²;
- obiettivi più ambiziosi per la raccolta e l'avvio al riciclo delle apparecchiature elettriche ed elettroniche. Entro il 2019 il Governo prevede di recuperare l'85% di RAEE prodotti in Italia dalle famiglie o il 65% di tutti i prodotti immessi sul mercato nazionale;
- inclusione dei **pannelli fotovoltaici** nei RAEE. Una delle novità più importanti del D.Lgs che sarà seguita a partire dall'agosto del 2018 dall'estensione ad ulteriori prodotti ora esclusi dalla filiera. Nello specifico tutte le apparecchiature elettriche ed elettroniche, dovranno essere smaltite in base alle nuove norme;
- il produttore potrà indicare l'**eco contributo** sul prezzo di vendita del prodotto;
- **maggiori controlli** per arginare il fenomeno dello smaltimento improprio dei RAEE;
- sistema di **pretrattamento dei rifiuti** da avviare al riciclo, regolamentato da un apposito decreto.

Risulterebbe, però, che la Commissione Ambiente del Senato abbia richiesto la riformulazione del D.Lgs. n. 49/2014 perché lo stesso sarebbe caratterizzato da troppi oneri amministrativi e da potenziali rischi di gestione illecita.



>> a cura della Redazione

IL 2° RAPPORTO SU QUALITÀ E CERTIFICAZIONE: QUALITÀ, CRESCITA, INNOVAZIONE

All'interno dell'ineguagliabile scenografia dell'auditorium dell'Ara Pacis di Roma, il 26 febbraio scorso è stato presentato il 2° Rapporto ACCREDIA-CEN-SIS: «Qualità, crescita, innovazione». L'interessante documento - strutturato in tre parti - ospita molteplici dati, analisi e riflessioni relativamente ai percorsi di crescita del sistema produttivo italiano ed alla qualità intesa come fattore competitivo.

1. Qualità per competere: percorsi e strumenti per le eccellenze italiane, perché costituisce un mezzo per il rilancio della competitività. L'attenzione è focalizzata sulla misurazione della qualità segmentata in quattro diverse dimensioni: a) qualità del sistema produttivo; b) qualità dell'offerta di servizi pubblici; c) qualità della vita e del contesto socio-economico; d) qualità ambientale. L'analisi viene arricchita da un approfondimento sull'efficacia della certificazione ISO9001 attraverso l'analisi comparativa di dati di bilancio. Dall'analisi emerge che, nonostante la perdita di competitività, l'Italia continua ad essere il secondo Paese esportatore in Europa ed il settimo nel mondo. È, invece, al primo posto a livello mondiale per competitività dei prodotti del tessile, dell'abbigliamento e della pelle; è al secondo posto, dopo la Germania, nel campo della meccanica e di prodotti miscelanei (per lo sport, occhialeria, alimentari). Anche se nel periodo 2007-2013 la quota italiana sul commercio mondiale è passata dal 3,6 al 2,7 %, il posizio-

namento italiano migliora in molti ambiti, in particolare nel comparto farmaceutico, in quello dei prodotti della metallurgia, in quello della produzione di carta, in quello della meccanica e dei prodotti alimentari. La **Qualità italiana** diviene una chiave di lettura importante per comprendere un sistema produttivo sottoposto a molteplici sollecitazioni e trasformazioni in quanto: «forte è l'impressione che strumenti per la generazione e la gestione di qualità assumano un aspetto strategico» (settori: tessile-abbigliamento-moda; concia/lavorazione pelli; prodotti alimentari, mobile-arrredo; meccanica, elettrodomestici; gomma e plastica; prodotti chimici; prodotti farmaceutici; fibre sintetiche; prodotti per l'edilizia; ICT; costruzione di veicoli; aerospazio).

Certificazione per la competitività. La qualità genera crescita ma avrebbe bisogno di essere alimentata, incentivata e gestita con idonei strumenti; a partire dalla certificazione sia ISO9001 dei SGQ sia di prodotto in quanto le imprese certificate rivelano *performance* migliori rispetto alle altre. Tra le imprese certificate: gli indici di redditività risultano nettamente più elevati rispetto al campione di confronto; gli indicatori sono migliori tra le aziende dotate di certificazione del SGQ, in particolare la durata complessiva del ciclo finanziario risulta nettamente migliore nel gruppo delle certificate. Si può sostanzialmente affermare che la presenza di un SGQ secondo ISO9001

influisce positivamente sul miglioramento e sull'efficientamento di molte pratiche gestionali. La certificazione, di fatto, acquisisce un valore strategico elevato anche se negli ultimi anni le aziende certificate sono diventate quasi 83.000.

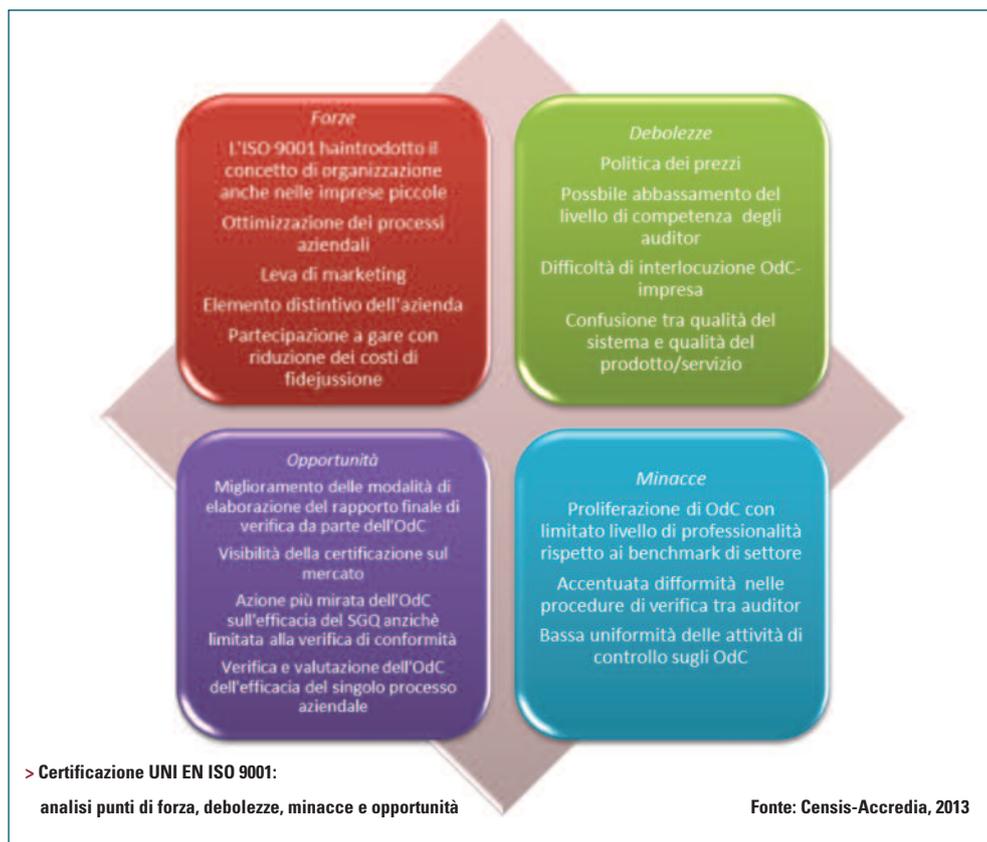
2. Limiti e prospettive degli strumenti per la qualità (la visione degli OdC). L'indagine realizzata su 100 OdC accreditati ACCREDIA ha consentito di comprendere meglio le dinamiche del mercato, gli elementi di forza e le debolezze che la certificazione. L'opinione di un numero cospicuo di organismi di certificazione si concentra su due parole-chiave: maturità del ciclo di vita della certificazione ISO9001 e *ridefinizione di alcune delle sue caratteristiche essenziali*. Concettualmente emerge la richiesta di dare: «nuovi contenuti e nuove funzioni all'ISO9001, rimanendo pur sempre nel tracciato delle norme che la regolano».

Valutazione del potenziale strategico. Dalle risposte emerge che la certificazione dei SGQ necessiterebbe in Italia di una ridefinizione di alcuni aspetti: il 70% degli OdC ritiene che ISO9001 debba essere "riformata" per renderla più rispondente alle esigenze delle imprese. Il 20% del campione ritiene questa certificazione sostanzialmente obsoleta. Il 10% è convinto che lo strumento vada bene così. Tra gli operatori è diffusa l'idea che l'ISO9001 abbia ormai limitate capacità di configurarsi come strumento per il miglioramento delle procedure aziendali: per identificare limiti organizzativi e definire soluzioni ad hoc; per migliorare la connettività nel sistema in cui l'impresa è collocata; come punto di partenza per altre tipolo-

gie di certificazione.

L'indagine evidenzia alcuni aspetti che contribuiscono a questo progressivo svuotamento di significato della certificazione dei SGQ che viene percepito anche come: un appesantimento burocratico; un costo (non un investimento per l'efficientamento di organizzative e pratiche gestionali); un metodo che non sempre aiuta ad identificare i propri limiti; un requisito formale, utile solo per partecipare alle gare. Gli operatori contattati evidenziano, anche in questo caso, minacce: la competizione focalizzata su politiche per attrarre clienti di altri OdC attraverso politiche di prezzo; la presenza di operatori disposti a praticare interventi quasi sotto costo (anche a discapito della qualità del servizio offerto); competenze di alcuni OdC non sempre all'altezza delle aspettative (mercato che richiederebbe di operare nel "segno della qualità"); la concorrenza di soggetti accreditati all'estero.

Per un percorso di riposizionamento, gli OdC intervistati ritengono che per rafforzare l'appel della certificazione dei SGQ occorra intervenire per: a) dare la possibilità agli Auditor di attribuire voti su efficacia e congruenza dei singoli processi. Si offrirebbe, così, informazioni utili alla direzione [74%]; b) realizzare un accordo quadro con il mondo Banche per far divenire la certificazione uno dei criteri che alzano la valutazione del merito del credito [75%]; consentire che l'audit si possa concludere con una valutazione complessiva ed esplicita sul livello di efficacia dei processi [79%]; portare le aziende certificate ISO9001 al godi-



mento di una serie di procedure fortemente semplificate, da parte della PA [85%]. L'area di miglioramento" riguarda le competenze dei consulenti esterni che accompagnano le imprese e degli operatori degli OdC.

3. UNI EN ISO 9001: posizionamento di mercato e strategie. Dall'analisi SWOT delle risposte dei focus group queste possono essere aggregate nel seguente modo.

Gli **elementi di forza**: capacità di spingere l'impresa (soprattutto le piccole e medie) a prendere coscienza della propria struttura organizzativa, di eventuali criticità e di possibili miglioramenti; strumento per l'ottimizzazione dei processi aziendali delle strutture che si fanno certificare; un elemento distintivo per l'azienda e quindi una leva di marketing; mezzo per partecipare a gare (con risparmi per le fidejussioni).

Le **debolezze**: marcata "fram-

mentazione" delle tariffe praticate dagli OdC e, soprattutto, la tendenza al ribasso delle tariffe con una forte concorrenza tra gli organismi (a discapito della qualità del servizio offerto); diffusione di tecniche di valutazione e modalità di verifica differenti tra auditor e tra organismi di certificazione; possibilità di un abbassamento della qualità dell'operato degli organismi di certificazione e dei consulenti in condizioni di concorrenza spinta ed in presenza di una domanda di certificazione in fase di ridimensionamento; disallineamento tra aspettative delle imprese che intendono farsi certificare e operato degli OdC (visti spesso come strutture di consulenza); possibile confusione che può insorgere, nelle imprese, tra certificazione del SGQ e certificazione di prodotto o altre tipologie di certificazione, con delusione delle aspettative delle imprese.

Le **opportunità di sviluppo**: miglioramento delle modalità di svolgimento delle visite di verifica da parte degli OdC ed il miglioramento dei processi di elaborazione dei rapporti finali di verifica, spingendo verso una più intensa interlocuzione OdC/impresa; strategie finalizzate a comunicare meglio e più intensamente il valore della certificazione dei SGQ; la possibilità che gli OdC comunichino meglio alle singole imprese, i vantaggi ed il valore della certificazione piuttosto che limitarsi alla verifica delle conformità; l'attivazione di procedure attraverso cui gli OdC possano valutare, in sede di verifica, l'efficacia, e non solo la conformità alle prescrizioni, dei singoli processi aziendali.

Le **principali minacce**: crescita sostenuta del numero di OdC; difformità nel modus operandi degli OdC (che spesso propongono tariffe molto ridotte); con-

trollo piuttosto limitato e non omogeneo sull'operato degli OdC e sui rapporti intercorrenti con le aziende e con i consulenti nella fase preparatoria dei SGQ.

Proposte per la rimodulazione della certificazione ISO 9001: l'audit strumento di verifica e supporto all'azienda; migliore gestione degli audit; misurazione dell'efficacia dei processi organizzativi e gestionali; ampliamento dei processi aziendali da sottoporre a verifica per il rilascio della certificazione SGQ; legare la certificazione SGQ al godimento automatico di forme di semplificazione amministrativa e di benefici fiscali; miglioramento dell'appeal dell'offerta di certificazione SGQ attraverso la proposta di servizi complementari; avvio di un confronto tra il sistema della certificazione ed il sistema bancario per un accordo specifico sulla certificazione ISO9001; maggiore visibilità ed intensificazione dell'attività di controllo da parte di ACCREDIA; istituire un tavolo degli stakeholder della Certificazione.

Molte pmi si certificano ISO 9001 solo perché indotte dalle imprese clienti (senza percepire l'effettiva utilità di un SGQ). Il Rapporto si conclude con due "proposte":

- piano di comunicazione per migliorare la conoscenza di ruoli e regole degli operatori della certificazione verso aziende e consumatori;
- organizzare gli Stati generali della qualità, con tutti i soggetti coinvolti, al fine di concordare e proporre interventi di miglioramento e rafforzamento degli aspetti procedurali e di contenuto afferenti alle certificazioni.

IL 26° RAPPORTO ITALIA 2014 DI EURISPES



È stato presentato a fine gennaio presso la Biblioteca Nazionale Centrale di Roma il **26° RAPPORTO ITALIA 2014** realizzato dall'Istituto EURISPES per offrire una lettura della situazione economica, politica e sociale del Paese e per segnalare cambiamenti e nuovi fenomeni. Da sempre costituisce un apprezzato "punto di riferimento" per studiosi, Istituzioni, osservatori internazionali e per il sistema dell'informazione. È un appuntamento istituzionale che annualmente si ripete a partire dal 1989.

Il **RAPPORTO ITALIA**, per scelta metodologica, viene costruito ogni anno attorno a sei dicotomie, illustrate per mezzo di altrettanti saggi accompagnati da sessanta schede fenomenologiche. Attraverso una lettura duale della realtà, vengono affrontati temi che l'Istituto ritiene più rappresentativi della attualità politica, economica e sociale. Le **dicotomie tematiche** individuate per il Rapporto Italia 2014 sono: ITALIA/EUROPA; FINANZA/FINANZA;

DESTRA/SINISTRA; ETICA/ESTETICA; RICCHEZZA/POVERTÀ; CONSERVAZIONE/CAMBIAMENTO.

Anche l'edizione 2014 del **RAPPORTO ITALIA** è farcito da elementi e dati provenienti da specifiche indagini campionarie finalizzate a sondare i temi tradizionalmente proposti dall'EURISPES: un focus sulla religione e la fede, la situazione economica delle famiglie e i consumi, la fiducia nelle Istituzioni, la giustizia, il mondo del lavoro, l'euro e l'Europa, lo sport, il mondo degli animali e diversi altri temi di stretta attualità.

Il voluminoso e prezioso Rapporto si apre con le *"Considerazioni generali"* del Presidente dell'Istituto EURISPES, prof. Gian Maria Fara, che sono focalizzate sull'andamento e sulle prospettive del Paese partendo dall'analisi dei risultati evidenziati all'interno del Rapporto stesso; il messaggio lanciato quest'anno è: **«prestare ascolto all'Italia che funziona»**.

Se infatti sembra essersi affermata una sub-cultura del declino e della decadenza, come deriva del nichilismo, Gian Maria Fara auspica invece che in questa particolare fase storica di poter superare, come proponeva Nietzsche, il **"nichilismo passivo"** (come fattore di decadenza), dal **"nichilismo attivo"** (come principio di vitalità e di capacità di reazione alla decadenza stessa). L'Italia insomma deve cercare di valorizzare gli asset dei quali dispone che sono unici e irripetibili. Cultura, manifattura, turismo e agricoltura sono i pilastri della nostra economia e, insieme, i fattori determinanti per una ricostruzione del ruolo del nostro Paese nel mondo. Ma questo quadro critico riproporrebbe l'urgenza di elaborare un progetto, indicare una prospettiva di cambiamento percorribile e ragionevole. Il Paese sta dando un'ottima prova nei settori tradizionali del **"made in Italy"** e del lusso: tessile-abbigliamento, calzature, arredamento e nautica. Siamo riusciti a creare nuove specializzazioni, come nella meccanica; nei prodotti a forte innovazione, nelle tecnologie per l'edilizia e nella chimica farmaceutica.

Nel 1999 l'Italia era al quinto posto nella UE a 27 per saldo commerciale normalizzato nei manufatti; oggi è al terzo posto. E proprio mentre la recessione e l'austerità imposta dall'Europa facevano crollare la domanda interna, e con essa PIL e occupazione, le imprese italiane hanno conseguito eccellenti risultati sui mercati internazionali.

Negli ultimi cinque anni il fatturato estero dell'industria italiana ha superato quello tedesco e francese. Negli ultimi due anni siamo stati tra i soli cinque paesi al mondo (con Cina, Germania, Giappone, Corea del Sud) a conseguire un saldo commerciale con l'estero superiore ai 100 miliardi di dollari. Il comparto agricolo ha prodotto risultati fortemente positivi in termini di fatturato e di occupazione. E quanto alto sia l'interesse per le nostre produzioni agroalimentari, è dimostrato dal fatto che l'**Italian sounding** (la falsificazione internazionale dei prodotti italiani) ha raggiunto la cifra di 60 miliardi di euro l'anno.

L'Italia resta una tra le mete preferite del turismo internazionale. Per numero di pernottamenti di turisti stranieri, è seconda in Europa soltanto alla Spagna: con 54 milioni di notti è il primo Paese europeo per numero di presenze extra-UE.

E tutto questo nonostante gli ostacoli, i ritardi, i mille impedimenti che gravano su chi decide di avviare una qualsiasi attività imprenditoriale, attraverso una pressione fiscale insopportabile, una burocrazia pervasiva e ossessionata dal regime del controllo e della concessione in luogo del diritto. Ai successi del nostro export e di alcuni dei settori strategici, corrispondono una forte depressione del mercato interno con un progressivo aumento della disoccupazione, una diminuzione sempre più marcata dei consumi e una sfiducia generalizzata sulle prospettive dell'economia.

All'interno di un quadro così contraddittorio e complesso, è necessario perciò riportare al centro dell'interesse e dell'azione politica e

amministrativa la grande questione dei ceti medi, ossatura stessa del Paese, che stanno pagando il prezzo più alto della crisi. Se, come tutti affermano, il nodo centrale è quello di far ripartire la crescita e rianimare i consumi interni, bisogna avere la consapevolezza che ciò potrà avvenire solo attraverso una coraggiosa operazione di redistribuzione della ricchezza.

La **società dei tre terzi** rappresenta oggi la reale condizione economica e sociale del Paese: 1/3 di garantiti in grado di affrontare e superare ogni possibile crisi; 1/3 di poveri, che secondo i teorici della "società affluente", avrebbero dovuto essere emancipati dalla loro condizione di disagio e invece sono diventati sempre più poveri; 1/3 a rischio di povertà - e qui sta la novità - formato dai ceti medi scivolati verso il basso in termini di reddito, di opportunità e di ruolo sociale. I risultati di questa trasformazione sul piano economico, sociale e politico sono davanti agli occhi di tutti. Si è, insomma, di fronte ad un'**Italia che arranca**, ad una società "defluente". Il 70% degli italiani denuncia infatti che la propria situazione economica è peggiorata nel corso dell'ultimo anno e ha visto diminuire il proprio potere d'acquisto; il 30,8% è colpito dalla sindrome della quarta e della terza settimana e tra quanti arrivano comunque alla fine mese non manca chi, il 51,8%, vi riesce soltanto utilizzando i propri risparmi. Tentare di risparmiare qualcosa risulta praticamente impossibile per tre italiani su quattro.

I ceti medi rappresentano una delle questioni fondamentali per il futuro della società italiana; il loro indebolimento o la loro scomparsa segneranno di conseguenza nel migliore dei casi la riduzione degli spazi di democrazia, o la sua eclissi nel peggiore.

Merita di essere ricordato che EURISPES aveva già parlato negli anni passati di una "progressiva proletarizzazione dei ceti medi", oggi il fenomeno si è aggravato tanto da poter parlare di una "progressiva pauperizzazione", versione ancora più pericolosa ove si consideri che proletario è colui che presta la propria opera di salariato a favore di un'impresa. La pauperizzazione è l'impovertimento tout court.

Per il momento, ma solo per il momento, il disagio profondo del ceto medio si manifesta attraverso la sfiducia e l'allontanamento dalle Istituzioni. Una distanza confermata dall'indagine contenuta nel Rapporto: in sette casi su dieci (70,6%) gli italiani indicano che la propria fiducia nelle Istituzioni ha subito una diminuzione. Rimangono un punto fermo invece le Forze dell'ordine e la Difesa con risultati sempre al di sopra del 50% per quanto riguarda il livello di fiducia accordata dai cittadini a Carabinieri, Polizia, Guardia di Finanza, Esercito, Marina Militare e Aeronautica Militare.

Con il governo Renzi, la politica sembra finalmente dare segni di ringiovanimento, ma il Paese non andrà da nessuna parte se non verranno sostenute le imprese manifatturiere italiane, assicurando loro i servizi e il credito necessari a favorirne la proiezione internazionale, e se non verranno liberate dai mille vincoli e dal peso di una burocrazia soffocante e di una tassazione opprimente. Non si potrà andare da nessuna parte se non si comincerà a pensare al turismo come un asse portante dello sviluppo. Se non si ammodernano e non si metteranno in rete le strutture ricettive e si potrà dispiegare a livello internazionale adeguate campagne di promozione e di marketing. Superando, quindi, la ridicola frammentazione che consente a regioni e città di sperperare risorse enormi per improbabili singole campagne di comunicazione o di aprire inutili sedi in giro per il mondo. Non si andrà da nessuna parte se non si comprenderà che con la «cultura si mangia». Mentre addolora sapere che il Louvre ha, da solo, più visitatori di tutti i musei italiani messi insieme, come sapere il numero impressionante delle opere di raro valore relegate negli scantinati per l'assenza degli spazi espositivi necessari ad accoglierle. Il budget della Biblioteca Nazionale Centrale di Roma è di solo 1,3 milioni di euro, mentre quello della Biblioteca Nacional de España di 52 mln, quello della British Library di 120 mln e quello della Biblioteca Nazionale di Francia di 230 mln.

Non si andrà da nessuna parte se non verrà difesa la nostra agricoltura e le nostre produzioni agroalimentari dalla interessata ottusità degli uffici comunitari, che ostacolano la tutela delle nostre produzioni e se non combatteremo l'**Italian sounding** e le agromafie che stanno silenziosamente ingoiando pezzi interi della nostra economia. Il Paese non potrà andare da nessuna parte se si penserà di fare cassa con gli ultimi gioielli di famiglia come Eni, Finmeccanica, Enel (che dovrebbero essere considerati monumenti nazionali). E, infine, non si andrà da nessuna parte se non si avrà il coraggio di ammettere che la riforma del "Titolo V" della Costituzione della Repubblica è stata un gravissimo errore e se non verrà riportata sotto controllo la follia delle Regioni.

Recentemente, il Presidente della Confindustria, Squinzi, ha affermato che l'economia italiana è come se fosse uscita da una vera e propria guerra mondiale. Bene. E allora occorrerà regolarsi di conseguenza e cercare di rifare quello che i nostri padri hanno saputo fare negli anni Cinquanta e Sessanta, ricostruendo un Paese distrutto. Per fare ciò, occorre recuperare anche il senso di coesione, della comunità e dello Stato che animò quegli uomini, abbandonando populismo, qualunquismo e demagogia che spesso inducono a comportamenti al limite del ridicolo nella ricerca di un facile e momentaneo consenso. Quando le Istituzioni si acconiano a queste derive, lo Stato perde di autorità, di autorevolezza e di credibilità. Occorre ricostruire non solo materialmente ma anche moralmente l'Italia attraverso la ripresa di una seria ricerca etica. Come diceva Antonio Gramsci: «dobbiamo concentrare l'attenzione nel presente così come è. Se si vuole trasformarlo»

E' un prezioso documento di poco meno di mille pagine da leggere, da studiare, da consultare puntualmente e, soprattutto, da tenere a portata di mano per poterne trarre gli elementi utili per comprendere meglio le "situazioni", quando accadono.

I lettori potranno ottenere maggiori informazioni navigando nel sito dell'Istituto EURISPES (www.eurispes.eu).



>> Sergio ATTINGENTI

IL NUOVO RAPPORTO DI AUDIT

It is presented the novelty of the ISO / IEC 17021:2011 most relevant to the Auditor about the registration on the Audit Report of objective evidence found to support the findings of the audit by the Auditor, that requires more attention and care and a different approach in the management of its assets.

Premessa

Il presente articolo chiude il ciclo di articoli sulle novità introdotte dalla ISO/IEC 17021:2011 nel processo di certificazione degli Organismi di Certificazione (OdC) con impatto sull'attività degli Auditor.

Viene presentata la novità più rilevante relativa alla registrazione sul Rapporto di Audit delle evidenze oggettive a supporto delle risultanze dell'audit oppure farvi riferimento. Quest'ultima opzione è di fatto formale perché, combinando ulteriori prescrizioni della ISO/IEC 17021:2011, per consentire alla Funzione deliberante di prendere decisioni informate per il rilascio o il mantenimento della certificazione, il modo più adeguato è riportarle direttamente sul Rapporto di Audit.

Per comprendere tale novità, occorre confrontare i contenuti del Rapporto di Audit previsti dalla ISO/IEC 17021:2011 e dalla ISO 19011:2002, visto che la ISO/IEC 17021:2006 rimandava a essa la preparazione del Rapporto di Audit. Ricordiamo che la ISO/IEC 17021:2011 è divenuta autoportante per tutti quegli aspetti che nella ISO/IEC 17021:2006 erano demandati alla ISO 19011:2002 e che non c'è alcun legame tra la ISO/IEC

17021:2011 e l'attuale ISO 19011:2012.

La differenza sostanziale tra la ISO/IEC 17021:2006 e la ISO/IEC 17021:2001, sta nel fatto che, fermo restando la strettissima correlazione "risultanze-evidenze oggettive", in fase di predisposizione del Rapporto di Audit la ISO 19011:2002, al punto 6.6.1 g), non la ribadisce. Al contrario la ISO/IEC 17021:2011 ogniqualvolta cita le risultanze dell'audit abbinava sempre le evidenze oggettive a supporto, rafforzandone il legame. Ne consegue che la predisposizione del Rapporto di Audit ne risente significativamente, sia che tali evidenze siano riportate sul Rapporto stesso, sia che siano citate con rimandi ad altri documenti.

Lo scenario precedente della ISO/IEC 17021:2006

La ISO/IEC 17021:2006, rimandando alla ISO 19011:2002 la parte di gestione dell'audit, consentiva l'utilizzo di liste di riscontro suggerite da quest'ultima.

La possibilità, dal un lato, di riportare in documenti diversi dal Rapporto di Audit le evidenze riscontrate, e, dall'altro, di riportare nel Rapporto di Audit in maniera concisa gli aspetti principali e le risultanze del-

l'audit, permetteva una gestione semplificata delle registrazioni da produrre nel corso dell'audit: non consegnando all'Organizzazione sottoposta ad audit gli ulteriori documenti di registrazione dell'audit, quali liste di riscontro o documenti simili, era possibile procedere a registrazioni non sempre accurate e chiare, limitandosi a semplici richiami alle evidenze riscontrate.

L'Auditor poteva gestire la lista di riscontro come semplice brogliaccio o un foglio di annotazioni, atteso che, per consentire un'adeguata interpretazione da parte della Funzione deliberante, poteva effettuare una loro "riorganizzazione, ripulitura e messa in chiaro" successivamente all'effettuazione dell'audit, prima della consegna dei documenti dell'audit all'OdC. La leggibilità di tali informazioni e dei relativi documenti di supporto non costituiva un aspetto da gestire necessariamente nel corso dell'audit ed entro la fine dell'audit stesso prima della riunione di chiusura.

Nel contempo, gli OdC in questi anni si sono sempre orientati ad utilizzare Rapporti di Audit snelli, sintetici e facilmente fruibili da parte dell'Organizzazione sottoposta ad audit, arricchendo l'insieme dei documenti a corredo del Rapporto di Audit e di utilità per la Funzione deliberante, anche tenendo conto di eventuali peculiarità dei vari schemi di certificazione e/o di alcuni settore EA e, laddove presenti, anche dei Regolamenti Tecnici dell'Organismo di Accredimento Italiano Accredia, con valore mandatorio, con liste di riscontro specifiche di schema e/o di settore.

In definitiva, con la ISO/IEC 17021:2006 l'Auditor non soffriva l'inconveniente di registrare nel corso dell'audit le evidenze oggettive riscontrate in maniera completa, accurata, concisa e chiara, potendola rimandare successivamente.

Del complesso dei documenti che ogni OdC aveva previsto per la registrazione dell'audit, solo il Rapporto di Audit e, laddove eventualmente presenti, i documenti di registrazione delle non conformità rilevate occorre, in accordo alla lista di distribuzione stabilita, consegnare alla fine delle attività all'Organizzazione oggetto di audit. Le liste di riscontro non venivano consegnate, ne tanto meno esplicitamente richiamate nel Rapporto di Audit.

Scenario attuale della ISO/IEC 17021:2011

L'assenza nella ISO/IEC 17021:2011 di riferimenti espliciti ad altri documenti di registrazione delle evidenze oggettive per pervenire alle risultanze dell'audit, affida di fatto al Rapporto di Audit il compito di contenere tutte le evidenze riscontrate e necessarie per sostenere tali risultanze.

Le prescrizioni sulle quali occorre concentrarsi sono quelle del:

- requisito 9.1.9.6 relativo all'identificazione e registrazione delle risultanze dell'audit ed in particolare del requisito 9.1.9.6.1 secondo cui le risultanze dell'audit, che sintetizzano le conformità e forniscono dettagli sulle non conformità, e il relativo supporto dell'evidenza dell'audit devono essere registrate e riportate per consentire una decisione informata circa la certificazione o il relativo man-

Dal "Mondo degli Auditor"

tenimento;

- requisito 9.1.10 relativo al Rapporto di Audit ed in particolare del requisito 9.1.10.2 sui contenuti del Rapporto stesso, e nello specifico del requisito 9.1.10.2 i) secondo cui il Rapporto di Audit deve contenere le risultanze dell'audit, l'evidenza e le conclusioni, coerenti con i requisiti del tipo di audit, oppure fare riferimento ad esse.

Combinando tali prescrizioni ed aggiungendo quella secondo cui la Funzione deliberante ha conoscenze ed abilità inferiori al Gruppo di Audit (vedi appendice A della ISO/IEC 17021:2011 e articolo n°5 novembre-dicembre 2013), affinché il processo di certificazione possa essere efficace ed adeguato, si conclude che le evidenze oggettive riscontrate è più opportuno che siano riportate nel Rapporto di Audit.

Volendo rimandare ad altri documenti la registrazione delle evidenze oggettive, lo stesso Rapporto di Audit ne deve fare esplicito riferimento in modo da consentire alla Funzione deliberante l'associazione tra risultanze ed evidenze oggettive a supporto. Associazione che potrebbe essere perseguita con specifici e ripetuti rimandi ad una eventuale lista di riscontro. Ciò potrebbe appesantire il Rapporto di Audit, rendendolo non facilmente fruibile all'Organizzazione oggetto di audit e comunque di articolata predisposizione, ancor più che riportare le evidenze oggettive direttamente nel Rapporto stesso. Inoltre, i documenti ai quali il Rapporto di Audit fa riferimento ne sono parte integrante e pertanto devono essere distribuiti all'Organizzazione oggetto di audit, con la necessità

di renderli comunque leggibili.

È personale opinione che la soluzione più adeguata e in linea con la ISO/IEC 17021:2011, sia quella di riportate nel Rapporto di Audit le evidenze oggettive riscontrate.

Ciò ha un significativo impatto sull'attività degli Auditor, soprattutto per aspetti squisitamente operativi. È indubbio che talvolta per condizioni logistiche ed operative nelle quali vengono effettuate le attività di audit, come nel caso di cantieri esterni o linee di produzione particolarmente articolate, è difficile procedere ad un'accurata registrazione delle evidenze raccolte durante l'audit. A ciò si aggiunge la necessità di combinare le esigenze di condurre interviste, fare osservazioni di processi ed attività o riesami di documenti e registrazioni in maniera efficace, con l'esigenza di produrre contestualmente registrazioni chiare, accurate e sintetiche.

Premesso che la ISO/IEC 17021:2011 non obbliga a completare il Rapporto di Audit alla fine dell'audit (ciò valeva anche per la ISO/IEC 17021:2006), è consolidata la prassi, pienamente condivisibile, di consegnare all'Organizzazione oggetto di audit il Rapporto di Audit alla fine delle attività di audit. Infatti la ISO/IEC 17021:2011 prescrive al requisito 9.1.9.8.2 b) che in sede di riunione di chiusura dell'audit si comunichi all'Organizzazione il metodo e la tempistica per redigere il Rapporto di Audit, compresa ogni classificazione delle risultanze dell'audit. Lo stesso Regolamento di Accredia RG-01 "Regolamento per l'Accreditamento degli OdC" recita al requisito

2.5.7 che il Gruppo di Audit dell'OdC deve redigere "tempestivamente" Rapporti di Audit sufficientemente completi e dettagliati per la corretta assunzione delle relative delibere. Quindi la stesura del Rapporto di Audit definitivo può avvenire anche dopo l'effettuazione dell'audit, consentendo all'Auditor di procedere in tranquillità ad un'adeguata registrazione delle evidenze riscontrate.

In definitiva, con la ISO/IEC 17021:2011 la necessità di riportare le evidenze oggettive riscontrate sul Rapporto di Audit, assunto che lo stesso venga consegnato all'Organizzazione oggetto di audit, richiede maggiore cura ed attenzione da parte degli Auditor nel registrare le informazioni raccolte, affinché possano essere accurate, sintetiche e chiare. Per le modalità con le quali si è operato fino ad oggi, ciò rappresenta una novità fortemente impattante.

Se aggiungiamo che le informazioni contenute sul Rapporto di Audit devono essere tali da consentire alla Funzione deliberante di prendere una decisione informata circa il rilascio o il mantenimento della certificazione, che può avere competenze inferiori a quelle del Gruppo di Auditor, allora la chiarezza e la completezza delle registrazioni da riportare sul Rapporto di Audit fanno aumentare il livello di attenzione e cura che deve essere espresso dall'Auditor.

Attenzione che c'era anche con la ISO/IEC 17021:2006, ma poiché le evidenze oggettive venivano registrate in documenti interni dell'OdC e sui quali era possibile un successivo affinamento, non sempre

erano oggetto della massima cura e precisione da parte dell'Auditor durante l'effettuazione dell'audit.

Contenuti minimi del Rapporto di Audit

Al di là di quanto previsto al requisito 9.1.10.2 della ISO/IEC 17021:2011, si indicano i contenuti minimi di un Rapporto di Audit che possano da un lato soddisfare le prescrizioni normative e dall'altro le esigenze pratiche dell'Auditor, che deve abilmente dividersi tra la necessità di ricercare con tenacia e determinazione le evidenze oggettive con interviste, osservazioni e esami di documenti e registrazione, e la necessità di registrarle con la dovuta attenzione, essendo parte integrante del Rapporto di Audit.

Partiamo con l'affermare che il Piano di Audit deve essere strutturato per processi, tenendo conto di quelli individuati dall'Organizzazione oggetto di audit, assegnando ad ognuno di essi, nell'ambito della durata dell'audit e tenendo conto degli obiettivi e delle finalità dell'audit, il tempo necessario per effettuare un audit efficace. Conseguentemente, anche per dare evidenza che gli obiettivi e le finalità dell'audit sono stati soddisfatti, il Rapporto di Audit deve riportare risultanze ed evidenze dei processi esaminati coerentemente con quelli previsti dal Piano di Audit.

Per ogni processo le informazioni minime da riportare sul Rapporto di Audit sono:

- i Responsabili del processo, le eventuali relazioni interfunzionali e i livelli di autorità;
- i documenti del Sistema di Gestione predisposti per l'efficace funzionamento del processo, quali procedure, istru-

zioni, piani qualità, registrazioni, ecc, riportandone lo stato di revisione;

- una sintetica descrizione del funzionamento del processo, in modo che siano chiari gli elementi in ingresso e quelli in uscita, le varie attività di sviluppo del processo e le eventuali interazioni con altri processi, gli obiettivi prefissati per il processo stesso e i traguardi che l'Organizzazione intende raggiungere;
- le evidenze oggettive riscontrate a supporto delle risultanze dell'audit;
- la valutazione della capacità dell'Organizzazione di tenere sotto controllo il processo e delle sue prestazioni, con esplicito riferimento, laddove utilizzati, agli indicatori prestazionali.

Infine, è opportuno riportare sul Rapporto di Audit informazioni relative ai seguenti aspetti:

- conferma che gli obiettivi e le finalità dell'audit sono stati soddisfatti;
- significatività, appropriatezza ed adeguatezza dei campioni esaminati delle prassi adottate dall'Organizzazione nella gestione e tenuta sotto controllo dei processi esaminati;
- gestione controllata dei documenti e delle registrazioni;
- capacità dell'Organizzazione di individuare e recepire nelle proprie prassi e nella relativa documentazione i requisiti cogenti applicabili sui prodotti/servizi e/o ai fini della conformità legislativa organizzativa;
- punti di forza e di debolezza dell'Organizzazione e capa-

rità della stessa a perseguire i propri obiettivi ed il miglioramento continuo;

- gestione del rischio e delle minacce da parte dell'Organizzazione;
- livello di consapevolezza del Personale a tutti i livelli;
- livello di impegno dell'Alta Direzione e sua partecipazione nel miglioramento continuo e relativa efficacia.

Conclusioni

La novità che il Rapporto di Audit deve riportare le risultanze dell'attività di audit e le evidenze oggettive a supporto si traduce in un necessario miglioramento da parte degli Auditor della capacità di prendere appunti e di elaborare i Rapporti di Audit. Il Responsabile del Gruppo di Audit de-

ve organizzare efficacemente la propria attività e quella degli Auditor del Gruppo. Un'adeguata preparazione dell'audit può essere un'efficace soluzione per limitare eventuali difficoltà operative a cui si potrebbe andare incontro.

In definitiva, è opportuno che gli Auditor comprendano che sono chiamati ad un nuovo modo di gestire tempi e modalità dell'audit e soprattutto ad un nuovo modo di prendere appunti e di elaborare i risultati dell'audit, essendo le evidenze oggettive parte integrante del Rapporto di Audit.

SERGIO ATTINGENTI

Consulente e Valutatore di Sistemi di Gestione

sergioattingenti@libero.it

OSSERVATORIO «LAVORO & QUALITÀ DELLA VITA»

Dai dati ISTAT emerge che a **febbraio 2014** gli occupati risultano essere solo 22 milioni 216 mila [in diminuzione dello 0,2% rispetto al mese precedente e dell'1,6% su base annua]; il quadro generale è rappresentato dai seguenti dati:

- 55,2 % è il tasso di occupazione 15-64 anni [stabile in termini congiunturali ma diminuisce di 0,8 punti percentuali rispetto a 12 mesi prima];
- 13,0 % è il tasso di occupazione [sostanzialmente stabile in termini congiunturali ma in aumento di 1,1 punti percentuali nei 12 mesi];
- 42,3 % è il tasso di disoccupazione 15-24 anni;
- 36,4 % è il tasso di inattività 15-64 anni.

I giovani e il mercato del lavoro

A febbraio 2014 risultano occupati solo 923 mila giovani tra i 15 e i 24 anni [in diminuzione dell'1,4% rispetto al mese precedente e del 10,4% su base annua].

Il tasso di **occupazione giovanile**, pari al 15,4% [diminuisce di 0,2 punti percentuali rispetto al mese precedente e di 1,7 punti nei 12 mesi].

Il numero di **giovani disoccupati** è in calo dell'1,6% nell'ultimo mese ma in aumento del 4,2% rispetto a 12 mesi prima. L'incidenza dei giovani disoccupati tra 15 e 24 anni sul totale dei giovani della stessa classe di età è pari all'11,3%; cioè più di un giovane su 10 è disoccupato.

Il **tasso di disoccupazione** dei 15-24enni, cioè la quota di giovani disoccupati sul totale di quelli attivi (occupati o disoccupati), è pari al 42,3%, in calo di 0,1 punti percentuali rispetto al mese precedente ma in aumento di 3,6 punti nei 12 mesi. Dal calcolo del tasso di disoccupazione sono pertanto esclusi i **giovani inattivi**, cioè coloro che non sono occupati e non cercano lavoro, ad esempio perché impegnati negli studi.

Il numero di **giovani inattivi** è pari a 4 milioni 393 mila, in aumento dello 0,5% nel confronto congiunturale e dell'1,1% su base annua. Il tasso di inattività dei giovani tra i 15 e 24 anni, pari al 73,3%, sale di 0,4 punti percentuali nell'ultimo mese e di 1,2 punti nei 12 mesi. [dai dati ISTAT del 1 aprile 2014]

Ma il dato più drammatico è, comunque, costituito dai **NEET** [giovani 15-29 anni che non lavorano, non cercano lavoro, non si professionalizzano e non studiano] che superano i 2 milioni, su un totale di 14 milioni della UE. Al riguardo si consiglia la lettura del libro: «Luciano GALLINO, **VITE RINVIATE - lo scandalo del lavoro precario**, Edizioni Laterza, 2014» in attesa di poter esaminare concrete "iniziative europee".



Sottoscrivere l'abbonamento a **Qualità** è facile!

Basta compilare il form online all'indirizzo www.mediavalue.it/abbonati-a-qualita

il QR code in alto a destra rimanda direttamente al modulo di abbonamento.

In alternativa è possibile compilare e inviare via mail questa pagina

a abbonamenti@mediavalue.it

oppure via fax allo **02 89.45.97.53**

Abbonamento a 6 numeri € 55,00
(spedizione inclusa)



Abbonandosi alla rivista cartacea si ha diritto a ricevere la versione pdf visibile su Tablet.

Ragione sociale/Azienda

Riferimento Responsabile

Indirizzo

Cap Città Provincia

Tel. Fax

Partita IVA

2014

Codice Fiscale

E-mail

Il pagamento potrà essere effettuato con bonifico bancario:

Banca Popolare di Sondrio - Vercate (MB)

IBAN: **IT33N0569634070000002372X67**

Per informazioni: Ufficio Abbonamenti,

attivo da lunedì a venerdì, dalle 9 alle 13

tel. 02 8945.9724 e-mail: abbonamenti@mediavalue.it

Copia dell'avvenuto pagamento dovrà essere inoltrata via fax o via e-mail a Mediavalue srl, che provvederà all'attivazione dell'abbonamento a partire dal primo numero raggiungibile.

Mediavalue srl tutela la riservatezza dei dati: la sottoscrizione dell'abbonamento dà diritto a ricevere informazioni e offerte relative esclusivamente agli argomenti trattati nelle riviste.

Barrare la casella solo se non si desidera ricevere tali offerte.



Via Biancardi, 2 - 20149 Milano - T +39 02 89459724 - F +39 02 89459753
email: abbonamenti@mediavalue.it - www.mediavalue.it



Piccoli ma vivaci!



La comunicazione è come un buon piatto:
basta un piccolo tocco per accenderlo con un sapore unico.
La bontà degli ingredienti è la premessa,
l'abilità degli chef fa la differenza.



MEDIA VALUE

Agenzia di Comunicazione

UNA SCELTA DI VALORE.

FORMARE LE COMPETENZE

con i «PUNTI SICEV» c/o le AICQ federate

Presso le 8 AICQ-federate sono nati i «PUNTI SICEV», regolati da formali accordi con **AICQ SICEV Sistema di Certificazione e Valutazione**. Con l'apertura del «PUNTO SICEV», le AICQ-Federate promuovono anche le attività SICEV ponendole a disposizione dei propri Associati e degli Iscritti nei Registri. Gli accordi sottoscritti consentono di realizzare partnership culturali/professionali per rinforzare le competenze e le conoscenze dei Soci AICQ e degli iscritti nei Registri SICEV. Le attività connesse con l'apertura «PUNTO SICEV» sono: garantire la presenza di referenti in grado di assicurare la gestione delle attività informative; organizzazione di eventi informativi/promozionali per accrescere la domanda di certificazione del personale ed i corsi riconosciuti da SICEV; promozione dei Registri SICEV; supporto per l'organizzazione e la gestione di sessioni di esame e dei «sabati» c/o le sedi delle federate; distribuzione di informazioni relative ai servizi SICEV; trasmissione ai Soci delle Federate di newsletter e di locandine di eventi SICEV. Questa è la risposta tangibile e puntuale alle aspettative dei Soci AICQ che potranno avere maggiori opportunità di partecipare ad eventi formativo/informativi organizzato da professionisti autorevoli. Purtroppo il mercato della formazione del settore è spesso condizionato da «proposte formative» promosse dagli OdC, anche se questa modalità non parrebbe essere consentita dalle regole del settore; forse anche grazie a questi comportamenti trova giustificazione quel senso di delusione delle organizzazioni certificate registrato con il Rapporto Accredia-Censis. I Colleghi che intendono frequentare corsi professionalizzanti sono, allora, invitati a consultare i siti web delle otto «AICQ-federate» per individuare l'offerta formativa più rispondente alle esigenze proprie e della propria organizzazione. [sb]

ITALIA CENTRONORD Milano

<http://centronord.aicqna.com>

16-17 giugno e 7-9 luglio

Corso 40 ore SGS

23-25 giugno e 3-4 luglio

Corso 40 ore DIg 231

1-2 e 14-16 luglio

Corso 40 ore SGA

3 luglio

Le filiere agroalimentari e la Rintracciabilità

3-4 luglio

La norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 per i laboratori di prova

7-9 luglio

La valutazione della conformità legislativa ambientale: una analisi sintetica dei principali adempimenti per le organizzazioni

7 luglio

La Responsabilità Sociale delle Aziende SA8000 e correlazioni con la Linea Guida ISO 26000 (Guida alla Responsabilità sociale). Interazione con D. Lgs 81-08 Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro

8 luglio

Formazione pratica Auditor di

prima e seconda parte SA 8000. Novità

10-11 luglio

Corso per Auditor Interno di Sistemi di Gestione, secondo la Norma UNI EN ISO 19011:2012, nei laboratori di prova e medici accreditati UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2005 e/o UNI EN ISO 15189:2012

14 - 18 luglio

Corso 40 ore SGQ

21-23 luglio

- Corso per Valutatori Interni SGQ

- Corso per Auditor Interni SGA

PIEMONTESE Torino

<http://piemontese.aicqna.com>

30 giugno-4 luglio

Corso 40 ore SGQ

17-18 luglio

Guida alle applicazioni pratiche del 6 sigma

TRIVENETA Venezia

<http://triveneta.aicqna.com>

1-3 luglio

Corso per Valutatori interni

SGA

2-3 luglio

Progettare e Sviluppare un Sistema di Gestione Qualità

10 luglio

Seminario: La Qualità Automotive 'essentials'

17 luglio

Le analisi di Bilancio

EMILIA ROMAGNA Bologna

<http://emiliaromagna.aicqna.com>

TOSCO LIGURE Firenze

<http://toscoligure.aicqna.com>

CENTRO INSULARE Roma

<http://centroinsulare.aicqna.com>

17 luglio

Seminario: Lean Six Sigma 'essentials'

30 giugno e 1-2 luglio

Corso 40 ore SGS

3-4 luglio

- La Responsabilità sociale secondo la norma UNI ISO 26000

- Risk Management

7 luglio

Corso per Auditor interni sui Sistemi di gestione: La norma UNI EN ISO 19011:2003 e le tecniche di Auditing

7-9 luglio

Capability Maturity Model Integration for SERVICES (CMMI-SVC) v1.3 (in collaborazione con Engineering)

8-9 luglio

Corso per Auditor interni SGQ

10-11 luglio

Sistemi di Gestione Sicurezza Informazioni : la progettazione di un sistema di gestione per la sicurezza delle informazioni

14-15 luglio

Realizzazione, valutazione e verifica di un piano autocontrollo HACCP

MERIDIONALE Napoli

<http://meridionale.aicqna.com>

SICILIA Palermo

<http://sicilia.aicqna.com>

ASSOCIAZIONE ITALIANA CULTURA QUALITÀ

FEDERAZIONE NAZIONALE

Presidente: Fazio CAROTI

Vicepresidenti: Maurizio CONTI, Sergio BINI

Assemblea: Federica GALLEANO, Giovanni MATTANA, Antonio SCIPIONI, Andrea MINARINI, Ettore LA VOLPE, Sergio BINI, Alessandro MANZONI, Salvatore LA ROSA

Giunta esecutiva: Maurizio CONTI, Ernesto SCURATI, Alberto BOBBO, Sergio BINI, Vittorio CECCONI, Claudio ROSSO, Santino PATERNÒ, Domenico GAI

Segretario Generale: Giacomo CASARINO

Segreteria Nazionale: Annalisa ROSSI

ASSOCIAZIONI TERRITORIALI DELLA FEDERAZIONE

AICQ - Associazione Italia Centronord

20124 Milano - via M. Macchi, 42 - tel. 02 67382158

fax 02 67382177 - segreteria@aicqcn.it

Presidente: Giovanni MATTANA

AICQ - Associazione Piemontese

10128 Torino - via Genovesi, 19 - tel. 011 5183220

fax 011 537964 - info@aicqpiemonte.it

Presidente: Federica GALLEANO

AICQ - Associazione Triveneta

30038 Spinea (VE) - Via E. De Filippo, 80/1

tel. 041 5084954 fax 041 5084981 - info@aicqtv.net

Presidente: Antonio SCIPIONI

AICQ - Associazione Emilia Romagna

40129 Bologna - via Bassanelli, 9/11

tel. 3355745309 - fax 051 0544854 - info@aicqer.it

Presidente: Andrea MINARINI

AICQ - Associazione Tosco Ligure

c/o CIPAT Via dei Pilastrini n°1/3 50121 Firenze

Tel. e fax 055 481524 - info@aicq-tl.it

Presidente: Ettore LA VOLPE

AICQ - Associazione Centro Insulare

00185 Roma - via di San Vito, 17 - tel. 06 4464132

fax 06 4464145 - info@aicqci.it

Presidente: Sergio BINI

AICQ - Associazione Meridionale

80125 Napoli - via Giulio Cesare, 101 - tel. 081 2396503

fax 081 6174615 - segreteria@aicq-meridionale.it

Presidente: Alessandro MANZONI

AICQ - Associazione Sicilia

90139 Palermo - via F. Crispi 108-120,

c/o Ordine degli Ingegneri della Provincia di Palermo

cell. 320 4376481 - fax 0919889355

segreteria@aicqsicilia.it

Presidente: Salvatore LA ROSA

FEDERATA DI SCOPO DELLA FEDERAZIONE

AICQ - SICEV

20124 Milano - via Cornalia 19

tel. 02 66713425

aicqsicev.segreteria@aicq.it

SETTORI TECNOLOGICI

Settore Alimentare

Presidente: Claudio MARIANI

Settore Autoveicoli

Presidente: Federico RIVOLO

Settore Costruzioni Civili

Presidente: Antonino SANTONOCITO

Settore Elettronico ed Elettrotecnico

Presidente: Giovanni MATTANA

Settore Servizi per i Trasporti

Coordinatore: Luigi ZANNI

Settore Turismo

Presidente: Daniella MANCINI

Settore Trasporto su Rotaia

Presidente: Gianfranco SACCIONE

Settore Education

Presidente: Paolo SENNI GUIDOTTI MAGNANI

Settore Sanità

Presidente: Mauro TONIOLO

COMITATI TECNICI

Comitato Ambiente e Energia

Presidente: Antonio SCIPIONI

Comitato Salute e Sicurezza

Coordinatore: Diego CERRA

Comitato Metodi Statistici

Presidente: Egidio CASCINI

Comitato Metodologie

di Assicurazione della Qualità

Presidente: Francesco CARROZZINI

Comitato Normativa e Certificazione

dei Sistemi Gestione Qualità

Presidente: Cecilia DE PALMA

Comitato Qualità del Software e dei servizi IT

Presidente: Mario CISLAGHI

Comitato Risorse Umane e Qualità del Lavoro

Presidente: Piero DETTIN

Comitato Laboratori di Prova e Taratura

Presidente: Massimo PRADELLA

Comitato Responsabilità Sociale

Presidente: Sergio FORNAI

SEMPLICE E FUNZIONALE PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO



QualiWare Mobile

Informazioni e registrazioni in mobilità



Partecipa alla Open House
Bologna 15 maggio 2014

per iscrizioni : eventi@qualiware.it



Il pieno controllo di Qualità, Sicurezza, Ambiente e Gestione Documentale con un unico software modulare.

QualiWare è una piattaforma dinamica client server web e mobile caratterizzata da rapidità di implementazione, semplicità di interfaccia e grande flessibilità.

Una soluzione in grado di assicurare la compliance dei sistemi di gestione basati su requisiti normativi quali ad esempio ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO-TS 16949.



QualiWare
by **Analysis**

INFO ►

www.qualiware.it

COSTI e SPRECHI

RISCHI

PRESSING DEI CLIENTI

COMPLESSITA'

COGENZE NORMATIVE



...quando ci sono
cose che vorresti
proprio...
CANCELLARE.

B L U L I N K . C O M



quarta3
QUALITÀ OLTRE LA NORMA

Piattaforma potente e flessibile
sintesi di oltre vent'anni di esperienze in sistemi informativi per
Qualità, Sicurezza e Ambiente.

FOLLOW US     

