



QUALITÀ 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Giugno 2015



Report finale della Ricerca

Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Large version

Giugno 2015

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

2.4 L'esperienza dei Premi TQM in Italia

Giovanni Bertorelli, Massimo Tronci

La storia dei premi di eccellenza in Italia coincide praticamente con la storia dell'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) fondata nel 1996 con l'intento di promuovere la competitività del Sistema Paese attraverso lo sviluppo, la promozione e la diffusione di modelli, metodi e strumenti di valutazione e miglioramento delle organizzazioni (per maggiori dettagli su APQI si veda il Paragrafo 3.3.2).

APQI ha infatti promosso e gestito direttamente le diverse edizioni del "Premio Qualità Italia" e ha gestito il processo di valutazione (che è la fase più significativa del premio) di tutti gli altri Premi TQM italiani, nazionali e regionali (basati sui modelli EFQM e CAF), in partnership con Enti pubblici e privati che hanno promosso i premi stessi, con l'unica eccezione del "Premio per l'eccellenza degli Artigiani in Lombardia".

La missione di APQI orientata allo sviluppo e al sostegno dell'eccellenza del Sistema Paese ha portato l'Associazione a estendere il proprio impegno non solo nel Settore Aziendale ma anche nel Settore Pubblico. Una svolta significativa in tal senso, si è avuta a partire dal 2003 con l'impegno di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto, nel Premio Qualità Italia Scuola e nel Premio Qualità per le Amministrazioni Pubbliche.

Inoltre, per rispondere alle richieste del mondo industriale, APQI ha sviluppato e/o collaborato allo sviluppo di specifici modelli aventi come riferimento il Modello EFQM per l'Eccellenza, come ad esempio il "Framework per l'Innovazione", il "Framework per la Sicurezza" e il "Modello per il Rating Qualitativo bancario". L'Associazione è stata particolarmente attiva anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione promuovendo l'adattamento del Modello EFQM alla Scuola e ai Musei e partecipando all'adattamento del Modello CAF sia per la Scuola che per l'Università. La gran parte di questi modelli è stata successivamente utilizzata come base per lo sviluppo dei premi TQM illustrati nel seguito del documento.

Per le attività di valutazione (sia "on desk" sia "on site") APQI ha messo a disposizione centinaia di valutatori appositamente formati. Si tratta di professionisti esperti provenienti da organizzazioni private e pubbliche che mettono gratuitamente a disposizione dell'Associazione la loro professionalità per la valutazione delle organizzazioni che partecipano ai premi a supporto della crescita e dello sviluppo del Sistema Paese.

L'attività di formazione e aggiornamento sui Modelli di Eccellenza (EFQM e CAF) è stata sviluppata sistematicamente da APQI parallelamente a tutte le attività di progettazione e gestione dei Premi. Inoltre, facendo seguito al rilascio delle nuove versioni dei modelli EFQM e CAF, ha organizzato l'aggiornamento di tutti i suoi valutatori con corsi specifici.

Per tutte le edizioni dei Premi TQM citati, APQI ha organizzato la formazione sui modelli utilizzati. Lo schema di formazione è articolato su un modello consolidato, comprendente contenuti teorici ed esercitazioni pratiche sul modello (e relativa metrica), sulla conduzione della visita on site e sulla stesura del rapporto di valutazione. La durata dei corsi è in funzione del livello di conoscenza dei valutatori e va dalle quattro giornate per i nuovi valutatori a una giornata per l'addestramento per i singoli premi (Corso di Calibrazione). Il Corso di Calibrazione viene tenuto sistematicamente in occasione di ogni edizione di tutti i premi e la partecipazione è considerato da APQI un prerequisito per far parte del Team di valutazione del premio.

2.4.1 I Premi APQI basati sul Modello EFQM

In questa sezione si vuol presentare una rassegna dei premi nazionali basati sul modello EFQM promossi e gestiti da APQI dal 1997 con l'obiettivo primario di diffondere la cultura della qualità e dell'eccellenza tramite l'autovalutazione e il miglioramento.

2.4.1.1 Il Premio Qualità Italia per le Piccole Medie Imprese

APQI ha operato nei primi anni di vita per selezionare e premiare le PMI con un riconoscimento che attestava il conseguimento di un elevato livello di eccellenza organizzativa e, a tal fine, nel 1997 ha lanciato, in collaborazione con i Soci Fondatori, il "Premio Qualità Italia" con i seguenti obiettivi:

- ✓ diffondere la conoscenza del modello per l'eccellenza EFQM e le relative *best practice*;
- ✓ stimolare l'utilizzo dell'autovalutazione per il miglioramento delle *performance di business* verso il conseguimento della *mission* dell'organizzazione;
- ✓ premiare le imprese eccellenti.

Il Premio Qualità Italia per le PMI si è, nel tempo, articolato in diversi livelli ed edizioni:

- ✓ "Premio Qualità Italia" per le PMI a livello nazionale;
- ✓ "Premio Qualità Italia" per le PMI a livello territoriale (Regionale e Provinciale).

Il Premio nazionale, sviluppato autonomamente da APQI e tenuto con cadenza annuale, è stato aperto a tutte le imprese italiane. APQI, in stretta collaborazione con i Soci Fondatori, si è occupato della pianificazione e attuazione di tutte le attività delle varie fasi del Premio: promozione, gestione e premiazione.

I riconoscimenti sono previsti su due livelli: l'impresa che ottiene il punteggio più elevato, dimostrando quindi le migliori prestazioni in assoluto, vince il "Premio Qualità Italia", mentre alle altre imprese che conseguono un solido livello di eccellenza, definito con appositi criteri, viene assegnata una "Menzione Nazionale".

I Premi territoriali sono derivati da iniziative congiunte di APQI e di Enti regionali o provinciali interessati a diffondere tra le imprese del loro territorio la conoscenza e l'utilizzo del modello EFQM come strumento di miglioramento del sistema di gestione aziendale. Gli Enti territoriali si sono occupati della promozione e dell'organizzazione delle cerimonie di premiazione, mentre la formazione e il processo di valutazione sono stati affidati ad APQI.

Tra i premi territoriali spiccano quelli regionali che hanno consentito la diffusione del modello per l'eccellenza sia attraverso l'informazione/formazione sul Modello rivolta alle imprese interessate alla partecipazione, sia con la partecipazione diretta al Premio. Sono state tenute una o più edizioni del "Premio PQI Regionale" nel Veneto, in Lombardia, nell'Emilia Romagna, nell'Umbria, in Campania e nella Puglia.

L'Associazione, nel periodo 1997-2006, ha organizzato 8 Edizioni Nazionali del Premio Qualità Italia per il settore delle Piccole e Medie Imprese italiane e 16 Edizioni Regionali e Provinciali (Campania, Emilia Romagna, Lombardia, Puglia, Veneto, Umbria, Treviso, Bari, Pistoia).

Nell'ambito delle varie edizioni del Premio Qualità PMI, sia nazionali sia territoriali, APQI ha attuato in tutta Italia iniziative di diverso tipo rivolte alle imprese, con particolare attenzione agli imprenditori, mediante incontri e riunioni con finalità di promozione, informazione, formazione e supporto tecnico sui temi della Qualità, della gestione organizzativa e dell'eccellenza. Il tutto senza alcun onere per le imprese grazie al sostegno, sotto varie forme, dei Soci Fondatori.

Nel 2007, per rispondere ad una sempre più ampia richiesta di iniziative e strumenti a supporto dell'innovazione per la competitività del Paese, APQI ha sospeso il Premio Qualità Italia per le PMI per

dedicare il proprio impegno e le proprie risorse al Premio Imprese per l'Innovazione (Ixi) (vedi paragrafo 2.4.2.1).

Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia PMI

Il Premio Qualità Italia utilizza come modello di riferimento di tutte le varie edizioni del Premio il Modello EFQM per l'Eccellenza PMI sviluppato da EFQM nel 1996 e successivamente aggiornato periodicamente. Per la valutazione è stata utilizzata la metrica proposta dal modello e, in particolare, dal 1999 è stata utilizzata integralmente la Logica RADAR (*Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine*) sviluppata da EFQM per dare maggiore consistenza al processo di valutazione.

Nelle fasi iniziali del Premio, il Modello EFQM è stato integrato con una "guida" (sviluppata da APQI) con lo scopo di facilitare l'interpretazione e l'utilizzo del Modello in relazione alla specifica realtà aziendale. In particolare, per ogni sottocriterio del modello, veniva fornita una chiave di lettura per aiutare a comprenderne a fondo il significato e a coglierne i vantaggi potenziali per l'impresa e venivano forniti esempi di applicazione pratica dei principi contenuti nei vari sottocriteri.

Per ogni edizione del Premio, APQI ha approntato uno specifico documento (stampato in 10.000 copie), "Guida alla partecipazione al Premio Qualità Italia", contenente il Modello EFQM e le indicazioni per la partecipazione al Premio. Il documento è stato distribuito sul territorio nazionale sia ai partecipanti che alle aziende e agli Enti potenzialmente interessati.

Il processo di valutazione del Premio Qualità Italia PMI

Oltre alle attività di promozione e di premiazione, le fasi relative al processo di valutazione del PQI per le PMI sono del tutto simili a quelle utilizzate da EFQM per il Premio Europeo per l'Eccellenza.

Partecipazione: Le imprese compilano e inviano ad APQI il "Documento di partecipazione" (o *Application*), che rappresenta il punto di partenza della partecipazione al premio e che in pratica consiste in una vera e propria autovalutazione. Infatti l'impresa è chiamata a descrivere in dettaglio gli approcci, le iniziative sviluppate e i risultati raggiunti secondo i criteri e le indicazioni del modello di riferimento.

Reclutamento e calibrazione dei valutatori: APQI seleziona i valutatori con adeguata esperienza e organizza la formazione (Corso di calibrazione) di tutti i valutatori finalizzata a omogeneizzare le varie attività di valutazione e i relativi risultati.

Valutazione: Utilizzando specifici criteri, APQI compone i Team di valutazione (3-5 valutatori coordinati da un Team Leader) e li abbina alle imprese che hanno inviato l'Application. Il processo prevede la valutazione individuale basata sulla Metrica RADAR del Modello, il consenso di Team e la preparazione di un rapporto preliminare con i Punti di Forza, le Aree da Migliorare e il punteggio per ciascun sottocriterio del modello. Sulla base di questi rapporti il Comitato di Valutazione APQI sceglie le imprese da ammettere alla fase successiva, che prevede la visita.

Visita sul posto: I Team di valutazione visitano le imprese selezionate e, mediante analisi della documentazione e interviste al personale a tutti i livelli aziendali, verificano la corrispondenza tra quanto scritto nel documento e la realtà aziendale. In funzione delle risultanze della visita i Team rivedono i rapporti preliminari e provvedono alla stesura dei rapporti di valutazione finali.

Sulla base dei risultati della valutazione, la Giuria seleziona i vincitori del Premio e delle Menzioni nazionali.

Invio del Rapporto di valutazione: APQI invia a tutte le imprese finaliste il rapporto di valutazione, un documento articolato secondo la struttura del Modello, che rappresenta una fonte preziosa per il

miglioramento. Attraverso di esso, l'azienda è in grado di individuare le opportunità e priorità di miglioramento dei propri risultati verso gli *stakeholder*. Per agevolare la comprensione del rapporto, a tutte le imprese viene offerta la possibilità di ricevere la visita di un valutatore esperto per spiegare ai responsabili i contenuti del rapporto e le motivazioni della valutazione.

Anche alle imprese partecipanti non finaliste, e che quindi non ricevono la visita sul posto, APQI invia comunque il rapporto di valutazione basato sul contenuto del documento di partecipazione.

I risultati del Premio Qualità Italia per le PMI

Di seguito i risultati delle edizioni nazionali e regionali del Premio Qualità Italia per le PMI:

- ✓ **4.000** imprese, circa, sono state complessivamente coinvolte nelle attività di promozione e formazione e hanno avuto l'opportunità di conoscere il modello per l'eccellenza e di confrontarsi con la sua applicazione;
- ✓ **565** imprese si sono effettivamente iscritte ai livelli nazionale e regionale del Premio;
- ✓ **433** imprese sono state valutate sulla base del documento presentato (*Application*), ricevendo un rapporto dettagliato;
- ✓ **306** imprese hanno ricevuto la visita sul posto;
- ✓ **370** valutatori sono stati impiegati nelle diverse edizioni per un impegno complessivo di più di 6.000 giornate per la valutazione delle imprese partecipanti.

Relativamente ai punteggi ottenuti dalle imprese partecipanti al PQI per le PMI, si possono fare alcune osservazioni su come questi punteggi si distribuiscono per i diversi criteri del Modello, per individuare se ci sono, e quali sono, gli elementi più forti e quelli meno solidi evidenziati nel complesso dai partecipanti.

Le medie dei punteggi percentuali complessivi sui 9 Criteri del Modello EFQM delle 306 imprese che hanno ricevuto la visita sul posto nell'ambito del Livello Nazionale del PQI per le PMI sono riportate nella Figura 2.19; queste medie sono messe a confronto con le medie dei punteggi percentuali conseguiti dalle 10 aziende migliori (Top Ten). I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti.

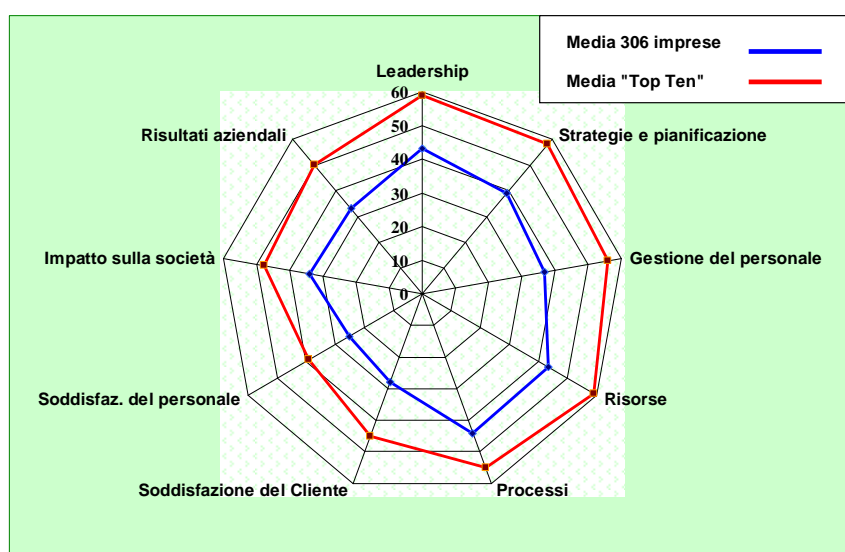


Figura 2.19: Media punteggi complessivi delle imprese finaliste del Premio Qualità Italia

In generale si può notare che i due grafici (Medie e *Top Ten*) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione del sistema delle PMI italiane. Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che i punti forti delle PMI sono l'impegno personale dei leader, l'attenzione al cliente, la gestione delle risorse, il sistema di gestione per la qualità, mentre l'aspetto più carente è relativo ai risultati (ultimi 4 Criteri) in termini di completezza e posizionamento.

Per la media delle aziende considerate, questa debolezza deriva dalla mancanza di una vera e propria "cultura" del risultato, con la definizione di un insieme articolato e completo degli indicatori chiave, corredati dai relativi *target* e con il confronto con altre organizzazioni.

Per le aziende migliori (*Top Ten*) le analisi evidenziano che i punteggi dei Risultati sono inferiori a quelli degli Approcci (primi 5 Criteri) perché, nei primi anni di utilizzo dei modelli TQM, il miglioramento dei risultati è sfasato nel tempo rispetto a quello degli approcci dato che gli stessi devono essere sistematicamente rivisti e migliorati per diventare eccellenti (rapporto "causa-effetto").

Questo è dimostrato dalle migliori aziende che, dopo aver partecipato a una o più edizioni del PQI per le PMI, hanno proseguito nel percorso di autovalutazione e miglioramento conseguendo risultati eccellenti e bilanciati tra i vari criteri. Parte delle aziende vincitrici delle diverse edizioni dei premi hanno negli anni successivi partecipato anche al Premio Europeo EFQM ottenendo importanti successi:

- *Award*: Villa Massa (2007), che ha vinto per la prima volta l'"EFQM Award" nel settore PMI
- *Prize*: Water Team (2000), Robur (2003), Fonderie del Montello (2004 e 2005), Villa Massa (2007)
- *Finalist*: Water Team (1999), Metanifera di Gavirate (2002), Villa Massa (2005)

In questo senso una *best practice* è rappresentata dal percorso di Villa Massa che ha cominciato a utilizzare il modello EFQM alla fine degli anni '90, ha vinto il PQI per le PMI nel 2002, è stata Finalista EFQM nel 2005, ha conseguito il *Prize* nel 2006 e l'*Award* nel 2007 a dimostrazione che il percorso verso l'eccellenza deve essere condotto in modo sistematico e sostenuto nel tempo per conseguire livelli di eccellenza bilanciati e sostenibili. Villa Massa ha in seguito mantenuto il suo livello bilanciato di eccellenza e questo è stato confermato dal fatto che nel 2009 ha vinto l'*Award* nel Premio Imprese per l'Innovazione.

Tutte queste organizzazioni non solo hanno vinto uno o più Premi ma, soprattutto, hanno dimostrato che, tramite l'applicazione sistematica del Modello, hanno ottenuto concreti benefici in termini di miglioramento dei risultati gestionali e di crescita del business.

Analisi sui possibili impatti del modello

"Quanto può migliorare un'impresa che affronta un percorso verso l'eccellenza? E quanto il miglioramento può tradursi in risultati economici per l'impresa?" Questa è la domanda che pongono sistematicamente gli imprenditori quando gli si propone l'adozione di un modello di TQM come strumento per il conseguimento dell'eccellenza delle performance chiave e della competitività sui mercati di riferimento.

APQI, pur non avendo avuto la possibilità di condurre studi approfonditi come quelli descritti nel capitolo precedente, ha comunque effettuato alcune analisi che, se pur limitate a numeri ridotti di imprese, portano alle stesse conclusioni. Nell'arco di tempo in cui è stato tenuto il PQI per le PMI sono state individuate 6 imprese che hanno partecipato per tre volte consecutive al Premio e che hanno ricevuto la visita sul posto e il grafico riportato nella Figura 2.20, che riporta i punteggi medi delle 6 imprese per ciascun criterio del modello, dà una chiara indicazione di come la situazione delle sei imprese sia cambiata tra il primo e il terzo anno di partecipazione.

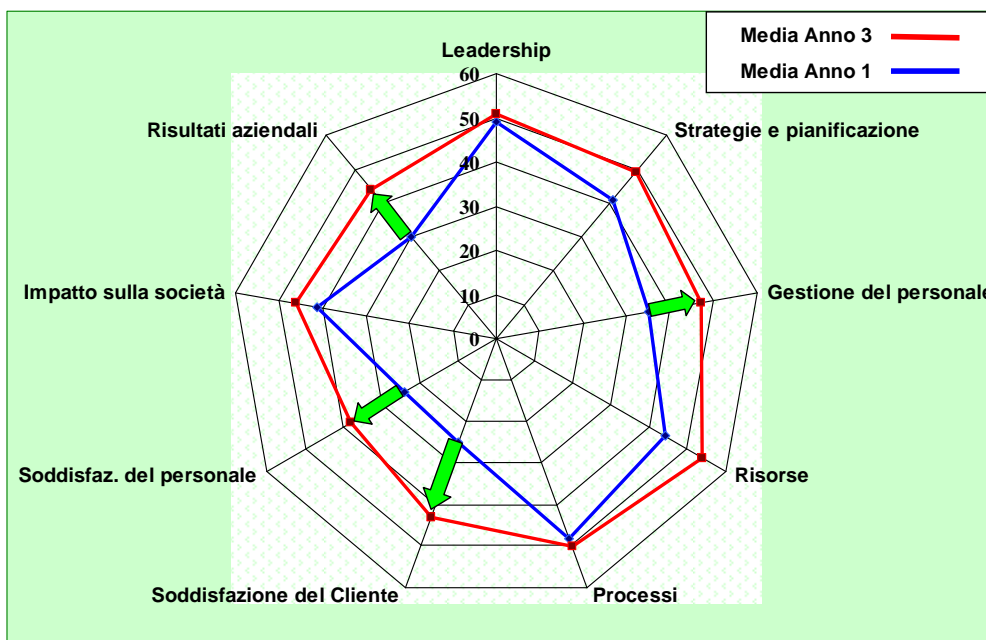


Figura 2.20: Media punteggi complessivi delle imprese che hanno partecipato al Premio per 3 anni consecutivi

Considerando la crescita del punteggio conseguito secondo il modello EFQM come “misura” del miglioramento complessivo ottenuto, possiamo constatare un progresso significativo, rappresentato dall’incremento di oltre il 30% nel punteggio globale.

Ma ancora di più conta il fatto che le imprese si sono presentate al terzo anno con una situazione molto più equilibrata tra i diversi elementi di valutazione, avendo rafforzato in particolare quelle aree che apparivano più deboli nella valutazione del primo anno; in particolare i criteri relativi ai Risultati, che avevano generalmente avuto una bassa valutazione iniziale, hanno avuto un incremento di quasi il 40%.

Le imprese hanno dimostrato di avere appreso la lezione del modello EFQM, che è basato sul raggiungimento di una “eccellenza” armonica e omogenea, in cui i vari elementi contribuiscono in modo coerente e bilanciato al successo dell’impresa.

Relativamente ai risultati aziendali di business, ognuna delle aziende mostra risultati finanziari positivi: se, tra i vari indicatori possibili correlati ai risultati di business, consideriamo il fatturato, notiamo che le sei aziende hanno tutte aumentato significativamente il fatturato (da +11% a +58%) nel terzo anno rispetto al primo, anche se le diverse vicissitudini dei settori in cui le imprese operano, assieme ad ulteriori elementi di varia natura, non permettono sempre di stabilire una chiara proporzionalità tra aumento del punteggio EFQM e aumento del fatturato.

2.4.1.2 Il Premio Qualità Italia per le Scuole

A partire dal 1999 APQI ha avviato una significativa attività di promozione e partecipazione a progetti di diffusione dei Modelli di Eccellenza (prima EFQM e successivamente CAF) anche nel settore della scuola, iniziativa questa che è nata dalla volontà di sviluppare un’azione di sinergia istituzionale tra il sistema dell’istruzione e il mondo imprenditoriale, valorizzando le competenze reciproche e creando nuovi spazi per la crescita delle persone. Tutte le numerose iniziative (nazionali, regionali e territoriali) relative a questa fase sono state sviluppate nell’ambito dell’Accordo Confindustria - Ministero della Pubblica Istruzione.

Particolarmente significativa è stata la collaborazione con il Polo Qualità di Milano (USR Lombardia) iniziata nel 1999 (primi in Italia a promuovere il modello EFQM nelle scuole), consolidata nel tempo e sfociata in un Protocollo di Intesa di APQI con la Direzione Scolastica della Lombardia formalizzato alla fine del 2011 e tuttora attivo.

Da citare inoltre la partecipazione attiva di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto. Il Premio, basato sul Modello EFQM adattato alla scuola, è stato istituito dalla Regione Veneto con una apposita delibera e coordinato da IRRE Veneto in partnership con APQI che ha gestito il processo di valutazione delle scuole partecipanti e ha messo a disposizione i Team Leader e i valutatori senior, provenienti dalle esperienze del Premio Qualità Italia. Inoltre APQI, assieme ad AICQ, ha realizzato la formazione dei valutatori junior, dirigenti scolastici e docenti, provenienti dalle scuole della Regione iscritte al Premio. Sono state tenute 3 edizioni del premio (dal 2003 al 2005) con il coinvolgimento di circa il 40% delle scuole della Regione e la partecipazione di alcune centinaia di scuole, delle quali più di 100 hanno ricevuto la visita sul posto.

Sulla base di queste esperienze, nel 2005 e 2006 APQI ha istituito due edizioni del Premio Qualità Italia per la categoria Scuola (PQIS), nella consapevolezza del ruolo fondamentale del sistema dell'istruzione per la crescita complessiva del Sistema Paese. La seconda edizione del PQI Scuola è stata sviluppata con la collaborazione del Ministero della Pubblica Istruzione, in linea con la volontà di perseguire un miglioramento concreto e diffuso del sistema scolastico attraverso la diffusione di idonee metodologie di valutazione e autovalutazione. Il Premio era aperto a tutte le scuole statali e paritarie del primo e del secondo ciclo dell'istruzione e la partecipazione era gratuita.

Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia Scuole

Il Premio ha utilizzato come riferimento il "Modello EFQM per l'eccellenza nella scuola", basato sul "Modello EFQM per l'eccellenza - Settore Pubblico e Volontariato" e adattato al contesto della scuola italiana.

L'adattamento è stato sviluppato nel 2003 (e rivisto nel 2004 per allinearlo alla versione 2003 del Modello EFQM) da un Gruppo di Studio comprendente, oltre gli esperti di APQI e AICQ, i rappresentanti di Enti scolastici istituzionali (Polo Qualità di Milano, IRRE Veneto, IRRE Toscana) e dell'Università di Roma "La Sapienza". EFQM ha riconosciuto ufficialmente le due versioni del "Modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola" italiana, unico caso del genere in Europa.

Prima di essere utilizzato per il PQI Scuola, il modello è stato ampiamente sperimentato in Lombardia (nell'ambito di diverse iniziative) e nel Premio Scuola del Veneto con esiti del tutto positivi.

Il processo di valutazione del Premio Qualità Italia Scuola

Il processo di valutazione del Premio Scuola è lo stesso utilizzato con esiti positivi nel Premio PQI per le PMI e già descritto in precedenza. Nella valutazione sono stati utilizzati anche valutatori provenienti dalla scuola (15 Dirigenti scolastici e 24 docenti) e 25 valutatori provenienti da altri settori della Pubblica Amministrazione.

I risultati del Premio Qualità Italia Scuola

Di seguito i numeri delle due edizioni del Premio Qualità Italia per le Scuole:

- ✓ **500** scuole, circa, sono state complessivamente coinvolte nelle attività di promozione e formazione e hanno avuto l'opportunità di conoscere il modello per l'eccellenza e di confrontarsi con la sua applicazione;

- ✓ **112** scuole si sono effettivamente iscritte ai livelli nazionale e regionale del Premio;
- ✓ **62** scuole sono state valutate sulla base del documento presentato (*Application*), ricevendo un rapporto dettagliato;
- ✓ **57** scuole hanno ricevuto la visita sul posto;
- ✓ **140** valutatori (che hanno valutato una o due volte) sono stati impiegati nelle due edizioni per un impegno complessivo di più di 1.400 giornate per la valutazione delle scuole partecipanti.

Anche per il PQI Scuola sono state condotte analisi per evidenziare la distribuzione dei punteggi medi delle scuole partecipanti sui diversi criteri del Modello, così da poter individuare gli aspetti più positivi e quelli più carenti emersi dalla valutazione e in particolare dalla visita sul posto.

Le medie dei punteggi percentuali complessivi delle 57 scuole finaliste relative ai 9 Criteri del Modello EFQM sono riportate nella Figura 2.21, a confronto con le medie dei punteggi percentuali conseguiti dalle 5 scuole migliori (Top Five). I risultati evidenziano con chiarezza quali siano le aree positive e le aree che, al contrario, richiedano miglioramenti per le scuole considerate.

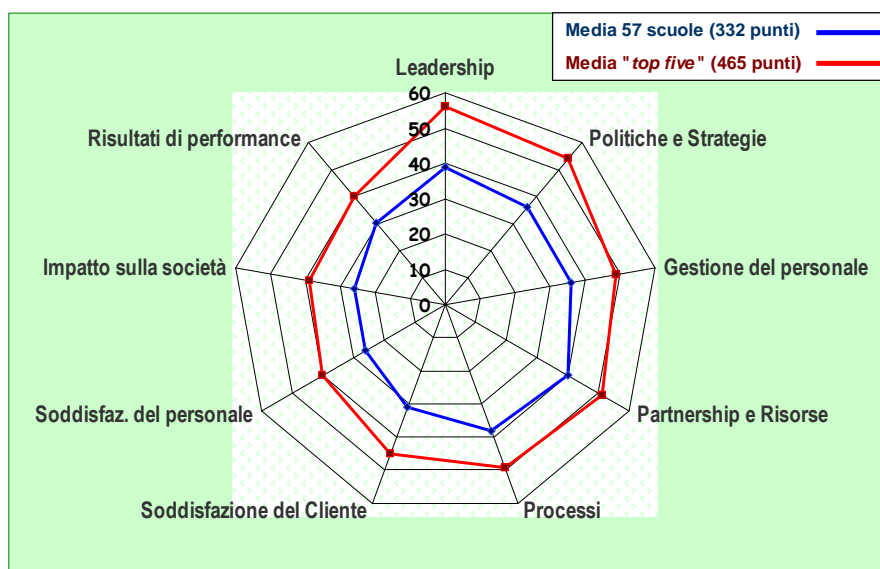


Figura 2.21: Media punteggi complessivi delle scuole finaliste del Premio Qualità Italia Scuola

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati e i feedback dei valutatori evidenziano che i punti forti delle scuole sono il coinvolgimento e l'impegno in prima persona dei leader, dirigente scolastico e staff (Criterio 1) e la capacità di gestire efficacemente le Risorse (Criterio 4), con particolare riferimento alla ricerca, attuazione e gestione di partnership a valore aggiunto, sia con altre scuole sia con organizzazioni ed enti esterni.

Di contro, le aree di debolezza sono rappresentate dai risultati nel loro complesso, dato che mancano spesso indicatori, target e confronti con l'esterno.

Le scuole migliori, che hanno evidenziato un punteggio complessivo nettamente più alto, sono state quelle che avevano maturato esperienze di applicazione del modello da più anni (ad esempio partecipando al Premio del Veneto o alle iniziative del Polo Qualità di Milano), e questo evidenzia come l'utilizzo sistematico del modello come strumento di autovalutazione e confronto induca la scuola a ripensare le proprie modalità di gestione e a comprendere come e dove intervenire per migliorare, innescando in questo modo un vero e proprio ciclo virtuoso di crescita verso l'eccellenza.

Queste considerazioni sono confermate dall'esame della partecipazione ai Premi di 5 scuole che hanno iniziato il percorso partecipando per la prima volta al Premio del Veneto o al Premio APQI Scuola: dopo 3-4

anni di sistematica applicazione del modello, hanno vinto il Premio Qualità della Pubblica Amministrazione con un punteggio che, mediamente, è aumentato del 40% rispetto alla prima valutazione.

2.4.2 I Premi aventi come riferimento il Modello EFQM

In questa sezione si presentano i due premi nazionali relativi all'innovazione e alla sicurezza promossi da Confindustria e Inail in partnership con APQI, per fornire alle imprese nuovi strumenti a supporto della competitività a livello nazionale e internazionale.

2.4.2.1 Il Premio Imprese per l'Innovazione

Confindustria ha lanciato nel 2007 il Premio Imprese per l'Innovazione in partnership con APQI. L'iniziativa è stata attuata nell'ambito del progetto di Confindustria IxI (Imprese per l'Innovazione), progetto di formazione e sensibilizzazione sui temi della gestione dell'innovazione e sulle soluzioni organizzative più opportune per rafforzare le capacità concorrenziali delle aziende italiane per la competitività e lo sviluppo del sistema paese.

L'organizzazione del Premio è nata in particolare dalla volontà di accrescere la cultura d'impresa sui temi dell'eccellenza e dell'innovazione e per premiare le imprese in grado di evidenziare performance di business elevate, conseguite tramite la capacità di innovare a 360°, in tutti gli ambiti aziendali:

- ✓ innovazione di prodotto (incrementale o radicale);
- ✓ innovazione di processo;
- ✓ innovazione organizzativa o gestionale;
- ✓ innovazione strategica o di business.

Infatti ogni organizzazione che vuole essere innovativa deve considerare che l'innovazione di prodotto, servizio e/o processo è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il successo. L'innovazione può essere una straordinaria opportunità di sviluppo solo nelle organizzazioni nelle quali questa sfida viene affrontata globalmente, laddove si prende in considerazione ogni azione di management in grado di migliorare la capacità di innovare

Il Premio, che nel 2014 è giunto alla settima edizione, è dedicato a tutte le imprese produttrici di beni e servizi operanti in Italia. Le aziende vincitrici della 1^a Edizione sono state premiate nella Giornata dell'Innovazione del 6 marzo 2008. Le aziende vincitrici a partire dalla 2^a Edizione sono state premiate al Quirinale dal Presidente della Repubblica nella Giornata dell'Innovazione che si tiene il secondo martedì del mese di giugno di ogni anno.

Il Premio Imprese x l'Innovazione non intende solo assegnare un riconoscimento alle migliori aziende in grado di mantenere ed accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'innovazione a 360°, ma offrire anche l'opportunità di effettuare un check-up approfondito per misurare il livello di innovazione raggiunto, il proprio grado di consapevolezza e per capire quali siano gli elementi strategici fondamentali da riconsiderare per il miglioramento verso l'eccellenza.

Nell'ambito del Premio Innovazione APQI ha promosso la definizione del modello di riferimento e ha predisposto gli strumenti di autovalutazione per le aziende partecipanti e di valutazione per i valutatori, con particolare riferimento ai questionari on-line che sono utilizzati per selezionare le imprese nell'ambito della prima fase del premio. Inoltre ha selezionato e formato i valutatori e gestito l'intero processo di valutazione nelle varie fasi del premio.

Il modello di riferimento del Premio Imprese per l'Innovazione

La metodologia adottata per la valutazione delle imprese partecipanti al Premio Imprese per l'Innovazione fa riferimento ad un modello di *Total Innovation Management* (TIM) mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del *Total Quality Management* e in particolare fa riferimento al Modello di Eccellenza di EFQM e al *Framework dell'Innovazione* di EFQM.

Il *Total Innovation Management* è stato promosso da APQI e sviluppato in collaborazione con Confindustria, Consorzio QUINN, AICQ, Università di Roma "La Sapienza", ST Microelectronics e con il contributo di valutatori esperti APQI ed EFQM.

La struttura del modello (denominato "Linee guida e buone pratiche per l'Innovazione delle Imprese") è articolata con riferimento a quella del Modello EFQM e i vari sottocriteri riportano esempi significativi di buone pratiche attraverso le quali una organizzazione può indirizzare l'impostazione della propria strategia di innovazione, dei processi che la sostengono e delle misure che ne verificano l'efficacia e l'efficienza; allo stesso modo, un'organizzazione o un valutatore esterno all'organizzazione possono verificare quanto il "sistema" dell'impresa che indirizza l'organizzazione e i processi che la sorreggono siano impostati sulla base di criteri solidi e universalmente condivisi e stiano dando positivi risultati.

Le indicazioni riportate nel modello non vanno considerate in modo prescrittivo o come una *check list*, ma servono solo a dare un esempio, il più possibile completo, delle buone pratiche all'interno delle quali ogni organizzazione deve cercare il proprio percorso per l'eccellenza nell'innovazione, sulla base del proprio settore di attività, della propria dimensione e struttura, delle proprie finalità ed obiettivi. Lo schema generale di riferimento del Premio Imprese per l'Innovazione, che ha come riferimento lo schema EFQM, è riportato in Figura 2.22.



Figura 2.22: Il Modello del Premio Imprese per l'Innovazione

Il processo di valutazione del Premio Imprese per l'Innovazione

Il processo di valutazione di questo premio, rispetto al Premio PQI, è arricchito da una fase preliminare che prevede la compilazione di due questionari di autovalutazione semplificata che offrono l'opportunità alle imprese di effettuare un'autovalutazione sulle modalità e sul processo di innovazione. Tutte le imprese partecipanti che compilano i questionari ricevono un feedback di posizionamento rispetto a tutte le altre imprese partecipanti e a quelle appartenenti alla stessa classe dimensionale: tramite l'analisi di questo rapporto le imprese sono in grado di comprendere il proprio livello di maturità relativo all'innovazione a 360° e decidere se proseguire o meno nella partecipazione al Premio.

I risultati dei due questionari hanno inoltre la funzione di selezionare le imprese più strutturate nella gestione dell'innovazione e caratterizzate da buoni risultati di prestazione, seguita dall'invio di uno schema di riferimento (*Application Guidata*), sulla base del quale le imprese selezionate predispongono il Documento di partecipazione o *Application*.

A partire dall'invio del Documento di partecipazione, il processo di valutazione è del tutto simile a quello già descritto per il Premio PQI per le PMI. Per ogni edizione del premio APQI seleziona e mette a disposizione i valutatori più esperti e con la maggiore conoscenza sui temi dell'innovazione.

I risultati del Premio Imprese per l'Innovazione

I numeri delle prime sette edizioni del Premio Imprese per l'Innovazione sono di seguito riportati:

- **1560** imprese si sono registrate per la compilazione del questionario;
- **966** imprese hanno completato la compilazione del questionario on line;
- **555** imprese sono state giudicate idonee per la seconda fase della valutazione;
- **284** imprese hanno compilato l'*Application Guidata*;
- **136** imprese sono state ammesse alla fase finale del premio;
- **96** hanno ricevuto la visita sul posto;
- **18** imprese hanno conseguito l'*Award*.

Tutte aziende che hanno vinto hanno conseguito livelli di eccellenza e la media dei punteggi complessivi dei 18 award (580) è superiore del 40% rispetto ai risultati delle 136 aziende finaliste (412). Di seguito sono riportati (Figura 2.23) in confronto con la media delle 136 imprese ammesse alla fase finale con riferimento alle 25 domande per le quali si articola la valutazione. Sono inoltre indicati i punti forti e deboli.

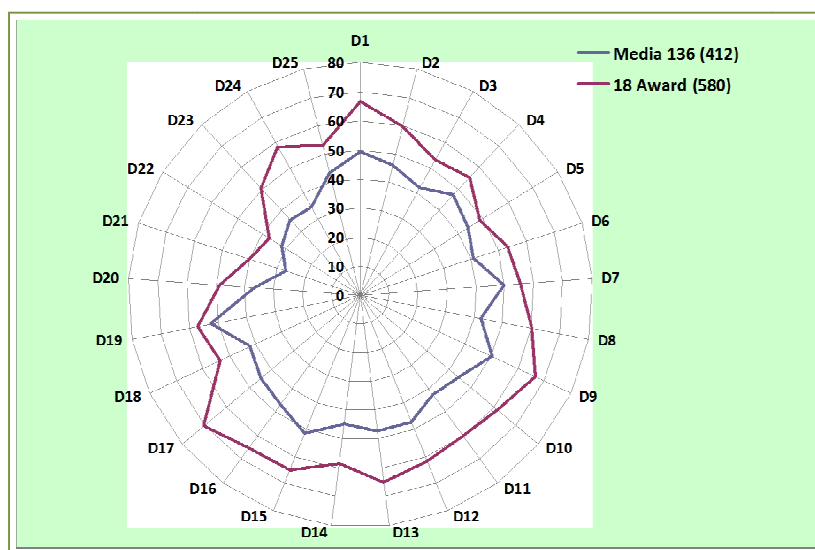


Figura 2.23: Media punteggi complessivi delle imprese finaliste e vincitrici del Premio Imprese per l'Innovazione

Punti di forza più significativi

- La percezione dei leader che l'innovazione è un fattore critico di successo per l'impresa (D1 – D4)
- La spinta all'internazionalizzazione con soluzioni innovative (D7)
- La ricerca di prassi innovative rilevanti (radicali e semiradicali) tramite lo sviluppo di partnership e collaborazioni con enti esterni e altre aziende (D9)
- La forte attenzione alla ricerca e all'utilizzo delle tecnologie informatiche (ICT) a supporto dell'innovazione (D15)

- Il sistema di gestione per la qualità come strumento di integrazione dei risultati dell'innovazione (D19)

Aree più strategiche da migliorare

- La gestione del processo dell'innovazione con particolare riferimento alla definizione di indicatori di efficacia/efficienza (D17)
- La diffusa carenza di risultati (conseguenza naturale del ridotto uso di indicatori), con particolare riferimento alla misura degli impatti dell'innovazione sui risultati di business dell'impresa (D21 → D25)
- L'integrazione dell'innovazione nell'impresa (l'innovazione come prassi quotidiana) (DF6)
- Il coinvolgimento e la partecipazione del personale a tutti i livelli nell'innovazione (D3 –D8)
- L'innovazione a 360° e non solo di processo/prodotto/servizio (con l'eccezione delle imprese migliori)
- La capacità di finanziare l'innovazione in maniera strategica e pianificata (D11)

2.4.2.2 Il Premio Imprese per la Sicurezza

Confindustria ed Inail, con la collaborazione tecnica di APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e Accredia (Ente Italiano di Accreditamento), hanno promosso nel 2011 il "Premio Imprese per la sicurezza" giunto nel 2014 alla sua terza edizione, al fine di offrire un significativo contributo al processo di diffusione della cultura della sicurezza che coinvolge tutto il sistema produttivo italiano.

Lo scopo di fondo del Premio Sicurezza è quello di creare cultura di impresa in tema di salute e sicurezza, di fornire un quadro di riferimento per il miglioramento delle prestazioni e l'eccellenza, di diffondere le prassi migliori e di premiare le imprese che si distinguono per l'eccellenza del processo di gestione e dei risultati conseguiti. Il Premio vuole in sostanza misurare il livello di innovazione ed il grado di consapevolezza al quale l'impresa è pervenuta, facendone emergere i profili più rimarchevoli, assegnando un riconoscimento alle imprese capaci di mantenere e accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso la sicurezza.

Il Premio, che ha ottenuto l'alto patronato del Presidente della Repubblica, è rivolto a tutte le imprese, anche non aderenti al sistema Confindustria, e viene assegnato a sei categorie di aziende distinte per tipologia di rischio (alto o medio-basso) e per dimensione (imprese con un numero di dipendenti minore o uguale a 50, compreso tra 51 e 250, oltre 250).

I premi sono assegnati alle aziende in funzione della fascia di punteggio ottenuto a seguito delle valutazioni: alla fascia più alta sono assegnati gli *Award*, a seguire i *Prize*. Sono conferite, inoltre, menzioni per le aziende che hanno sviluppato iniziative/progetti specifici ad esempio in tema di formazione/informazione dei lavoratori, gestione degli appalti/subappalti, o progetti innovativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito del Premio Sicurezza APQI ha sviluppato il modello di riferimento e ha predisposto gli strumenti di valutazione per i valutatori e, in collaborazione con gli altri partner, gli strumenti di autovalutazione per le aziende partecipanti. Inoltre, per ogni edizione, si occupa della formazione dei valutatori e gestisce le varie fasi del processo di valutazione, assicurandone la correttezza formale e tecnica e garantendo il mantenimento della pianificazione.

Il modello di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza

La metodologia adottata per la valutazione delle imprese partecipanti al Premio Imprese per la Sicurezza fa riferimento ad un modello di *Total Safety Management* (TSM) sviluppato da APQI che lo ha mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del *Total Quality Management*.

Il modello di riferimento, denominato "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese", ha infatti come riferimenti di fondo l'articolazione e i concetti del Modello di Eccellenza di EFQM e delle "Linee guida e buone pratiche per l'Innovazione delle Imprese" (vedi Premio Ixl); è stato successivamente semplificato da un Gruppo di lavoro (comprendente APQI, Inail, Confindustria e Accredia) che ha messo a punto la "Check List per la Valutazione della Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese" utilizzata nell'ambito del processo di valutazione del Premio e diffusa alle imprese partecipanti.

Il Framework e la Check List costituiscono di fatto 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. L'approccio adottato ben si addice ad un'applicazione alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro perché riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento dell'eccellenza e consente di operare per il miglioramento della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro. Si tratta, dunque, di un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro con cui ogni realtà aziendale 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 la norma OHSAS 18001, le Linee Guida UNI-Inail per la Sicurezza, la ISO 14001 o altri standard e normative specifiche per le imprese.

Lo schema generale di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza è riportato in Figura 2.24.

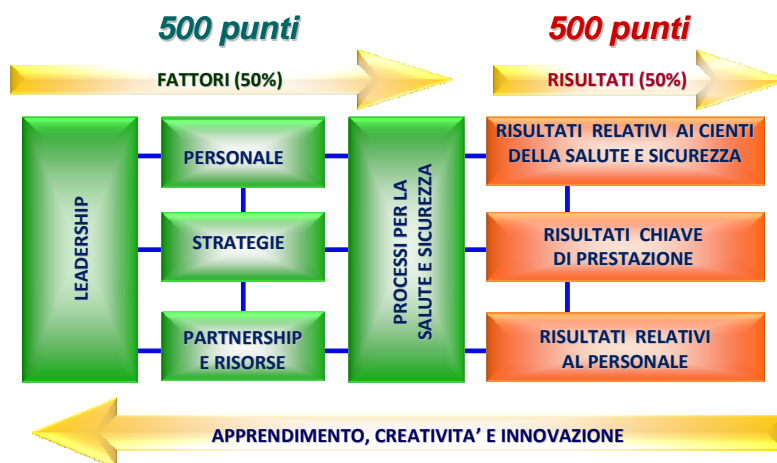


Figura 2.24: Modello di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza

Il processo di valutazione del Premio Imprese per la Sicurezza

Oltre alle attività di promozione, registrazione e premiazione, il Premio si svolge in due fasi:

Fase di selezione 1: Le imprese compilano un questionario on-line presente nella homepage del sito Confindustria; la compilazione di tre questionari offre a tutti i partecipanti di effettuare un check-up approfondito sulla loro situazione in materia di gestione per la sicurezza.

Fase di selezione 2: Sulla base dei risultati dei questionari, il Comitato Tecnico Scientifico (composto da esperti di Confindustria, Inail, APQI ed Accredia) predispone una graduatoria delle migliori aziende per ognuna delle classi dimensionali individuate e differenziate per tipologia di rischio. A queste imprese viene

richiesta la stesura di un'Application semplificata e guidata, corredata cioè da informazioni di supporto per la compilazione, che vengono successivamente valutate da un gruppo di esperti.

Le imprese selezionate, in base al punteggio più alto, vengono successivamente coinvolte in un approfondito processo di valutazione a integrazione della precedente compilazione dei questionari, con visite in sede da parte di un team di valutatori composto da esperti di Inail, APQI e Accredia. I tre Enti selezionano e mettono a disposizione i valutatori che sono tenuti a partecipare al corso di formazione sviluppato e tenuto da APQI, che predispone inoltre i Team di valutazione e i relativi abbinamenti alle imprese finaliste.

I risultati del Premio Imprese per la Sicurezza

I numeri delle prime tre edizioni del Premio Imprese per la Sicurezza sono di seguito riportati:

- **600** imprese si sono registrate per la compilazione;
- **406** imprese hanno compilato il questionario on line;
- **144** imprese sono state invitate a scrivere un'*Application* (solo per le edizioni 2013 e 2014);
- **112** hanno inviato l'*Application* (solo per le edizioni 2013 e 2014);
- **62** sono state ammesse alla visita sul posto;
- **6** si sono ritirate;
- **56** hanno ricevuto la visita
- **8** imprese hanno conseguito l'Award.

I punteggi complessivi degli Award sono riportati di seguito, in Figura 2.25, a confronto con i punteggi medi delle 56 imprese ammesse alla visita per gli 8 criteri per i quali si articola la valutazione.

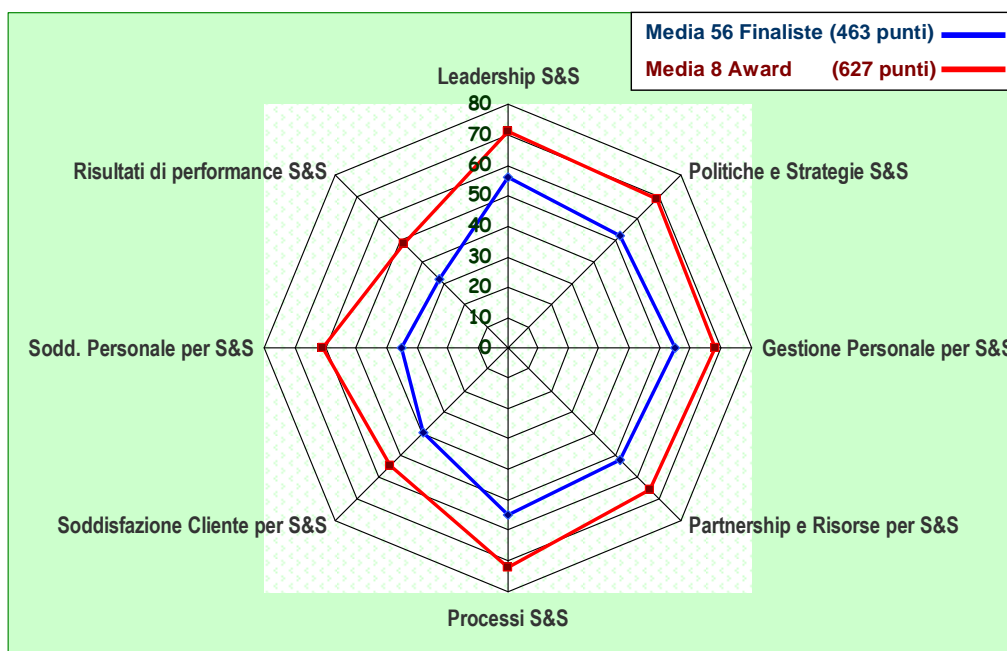


Figura 2.25: Media punteggi complessivi delle imprese finaliste e delle vincitrici del Premio Imprese per la Sicurezza

I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti. La prima considerazione è che i due grafici (Finaliste e Award) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione relativa alla salute e sicurezza del campione di imprese che hanno ricevuto la visita; fa eccezione il criterio relativo alla

soddisfazione del personale dato che solo poche imprese (e tra queste tutti gli Award) fanno indagini sul personale relative alla percezione sui temi della salute e sicurezza sul lavoro.

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che gli aspetti più positivi sono la consapevolezza dei Leader che la salute e sicurezza è un tema prioritario della propria agenda e i processi relativi, in genere ben sviluppati con riferimento agli standard specifici, spesso integrati nel Sistema di Gestione per la Qualità e certificati da Enti accreditati.

Di contro l'aspetto più debole (come del resto per il Premio Innovazione) è relativo ai risultati (ultimi 3 Criteri) in termini di completezza: si rileva infatti la carenza di indicatori appropriati e dei relativi risultati con particolare riferimento alla misura del costo degli incidenti/infortuni per poter apprezzare il ritorno economico degli investimenti sulla sicurezza e l'impatto complessivo sui risultati di business (fatturato e utile). Alcune imprese che hanno vinto il Premio hanno dimostrato che una riduzione significativa degli incidenti con tendenza allo zero, non solo ha un rilevante impatto sulla motivazione delle persone, ma porta anche a benefici economici misurabili sul fatturato.

2.4.3 Il Premio Qualità PPAA basato sul Modello CAF

Il Premio Qualità PPAA, sviluppato sulla base del Modello CAF e promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, è realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con FormezPA e in partnership con Confindustria, APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), rappresentato da Altroconsumo e Movimento consumatori, con lo scopo di diffondere, all'interno delle organizzazioni pubbliche, una nuova cultura manageriale orientata alla qualità e all'efficienza, di promuovere l'utilizzo dell'autovalutazione e creare le condizioni perché si ampli il ricorso alla valutazione esterna tra pari.

Il premio persegue in primo luogo la finalità di riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo della *performance*. Attraverso tale pratica le amministrazioni possono rafforzare la propria capacità interna di generare innovazione sostenibile, finalizzata a produrre miglioramenti duraturi delle performance.

Sono state tenute tre edizioni del premio (l'ultima nel 2011) e, in ogni edizione, sono state coinvolte 7 diverse categorie delle amministrazioni pubbliche: Amministrazioni Centrali e Periferiche dello Stato; Aziende Sanitarie Locali e Aziende Ospedaliere; Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane; Istituzioni Scolastiche; Regioni, Province e Città Metropolitane; Università; Enti Pubblici non economici e Camere di Commercio, Industria e Artigianato.

APQI ha partecipato attivamente al Premio mettendo a disposizione i propri valutatori più esperti e gestendo, in stretta collaborazione con Formez, il processo di valutazione.

Il modello di riferimento del Premio Qualità PPAA

Il Premio Qualità PPAA utilizza come Modello di riferimento il *Common Assessment Framework* (CAF), promosso nell'ambito delle attività di cooperazione dei Ministri della Funzione Pubblica dell'UE, con la collaborazione di EFQM, della Speyer School e di EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) al fine di assistere le organizzazioni europee del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione e miglioramento della qualità. Ai fini del Premio è stata utilizzata la metrica avanzata. (Vedi Modello CAF nel capitolo precedente).

Il processo di valutazione del Premio Qualità PPAA

Oltre alle fasi di promozione, di selezioni delle candidature e di premiazione, il processo di valutazione del Premio Qualità PPAA è lo stesso utilizzato nel Premio PQI per le PMI e già descritto in precedenza. Nell'ambito della promozione centinaia di amministrazioni hanno avuto l'opportunità di partecipare a seminari organizzati da Formez per la diffusione delle metodologie TQM e la presentazione delle modalità per partecipare al premio.

Per la valutazione delle amministrazioni finaliste APQI ha messo a disposizione i Team Leader e i valutatori senior necessari a integrare i valutatori della PA formati progressivamente tramite i corsi CAF Assessor organizzati da Formez e tenuti da AICQ.

I risultati del Premio Qualità PPAA

I numeri delle tre edizioni del Premio sono i seguenti:

- ✓ **704** amministrazioni hanno inviato la propria candidatura;
- ✓ **320** hanno inviato l'*Application*;
- ✓ **131** sono state ammesse alla visita sul posto;
- ✓ **3** hanno vinto il Premio per la Migliore Amministrazione dell'edizione;
- ✓ **40** hanno vinto il Premio PA relativo alla categoria di appartenenza;
- ✓ **5** hanno ricevuto il Premio "Amministrazione di Qualità" (presente solo nella seconda edizione)
- ✓ **4** hanno ricevuto le Menzioni Speciali assegnate da Confindustria e CNCU.

A seguito della conclusione della terza edizione del Premio è stata effettuata un'indagine di soddisfazione alle amministrazioni che avevano inviato l'*Application*, chiedendo di valutare il livello di soddisfazione rispetto alle attese e di esprimere un giudizio in merito ai diversi elementi e alle diverse fasi che hanno caratterizzato tutto il percorso. In conclusione, il giudizio medio complessivo sul Premio è risultato piuttosto elevato (punteggio di 4,8 su 6), con una punta superiore a 5 per il giudizio relativo ai diversi aspetti della visita sul posto. Da notare inoltre che una rilevante quota di amministrazioni (l'87%) parteciperebbe nuovamente, che il 68% intende utilizzare il modello CAF per l'autovalutazione e che il 91% consiglierebbe la partecipazione al Premio ad altre amministrazioni.¹²

2.4.4 I fattori di successo delle organizzazioni eccellenti

APQI ha effettuato un'analisi delle *Application* e dei rapporti di valutazione delle imprese che hanno dimostrato di possedere un sistema gestionale eccellente, confermato dalla vincita del PQI, del Premio Innovazione, del Premio Sicurezza, del Premio PA oppure hanno ottenuto un riconoscimento EFQM, per verificare quali siano i fattori distintivi che hanno consentito alle organizzazioni di diventare eccellenti e che consentiranno di mantenere e accrescere nel tempo questa eccellenza.

L'analisi ha individuato alcune caratteristiche significative che accomunano le organizzazioni citate, caratteristiche che si ritrovano anche in altre che hanno vinto Menzioni nei premi descritti in precedenza e che rappresentano i fattori del successo di una organizzazione:

- ✓ la presenza sistematica della leadership come motore per la qualità, l'innovazione, la sicurezza e il miglioramento del sistema aziendale;

¹² Fonte : <http://qualitapa.gov.it>

- ✓ il coinvolgimento e la motivazione del personale, come componente fondamentale del successo dell'azienda;
- ✓ la focalizzazione sul cliente con prodotti / servizi a valore aggiunto;
- ✓ la capacità di creare un Sistema di Gestione flessibile, in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti del contesto in cui operano e di valorizzare l'innovazione e il miglioramento;
- ✓ l'impegno a valutare le opportunità e di pilotare l'azienda verso una innovazione a 360°;
- ✓ l'impegno verso la società e l'ambiente, nell'ottica della sostenibilità;
- ✓ la capacità di identificare in modo tempestivo opportunità e rischi, e di reagire in modo rapido ai cambiamenti del contesto, del mercato e della società.

Queste caratteristiche sono pienamente coerenti e confermano i "Concetti Fondamentali dell'Eccellenza" espressi dal Modello EFQM.

La "maturazione" delle organizzazioni, dimostrata dai progressi riscontrati nell'arco di tempo di sviluppo dei Premi, è supportata dalla definizione ed attuazione di un sistema di approcci e strumenti strutturati attraverso i quali pilotare e realizzare il miglioramento, controllandone e migliorandone l'efficacia attraverso la misura dei risultati chiave (interni e verso gli *stakeholder* principali).

Questi "fattori di successo" non sono cristallizzati nel tempo, ma mutano in funzione dell'evoluzione dei mercati, della società e del contesto in cui le organizzazioni si trovano a operare. Il Modello EFQM stesso ha progressivamente cambiato il contenuto dei "Concetti Fondamentali dell'Eccellenza", fino all'attuale versione del Modello 2013. Possiamo citare, come esempio di cambiamento, l'importanza sempre più crescente che ha assunto l'innovazione a 360° negli ultimi anni, come pure la capacità dell'organizzazione di essere "flessibile", adattandosi rapidamente ai cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui opera; si parla in questo senso sempre più spesso di "azienda liquida", come l'azienda capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del "contenitore", costituito dal contesto di mercato, sociale, legislativo ecc., per fornire sempre la risposta migliore e più rispondente alle attese.

2.5 L'importanza dell'approccio lean sui sistemi qualità delle organizzazioni

Marcello Braglia, Federico Guidi

2.5.1 Premessa

Lean significa snello. Il termine “produzione snella” (dall'inglese “lean manufacturing” o “lean production”) è stato coniato dagli studiosi Womack, Jones e Ross nel libro “The Machine that Changed the World” [4]: i due studiosi hanno per primi analizzato in dettaglio e confrontato le prestazioni del sistema di produzione dei principali produttori mondiali di automobili con quello della giapponese Toyota, rivelando le ragioni della netta superiorità di quest'ultima rispetto a tutti i concorrenti. La “lean production” è, dunque, la generalizzazione e la divulgazione in occidente del sistema di produzione Toyota (Toyota Production System, TPS).

L'idea alla base dell'approccio Lean può riassumersi nello slogan: creare più valore per il cliente finale utilizzando meno risorse [1]. Come? Attraverso una metodologia di management che mira ad unire, attorno ad un impianto coerente di tecniche e strumenti, la buona volontà, l'esperienza, l'iniziativa creatrice, il desiderio di fare bene, sempre presenti, in varia misura, nelle persone. La combinazione di queste motivazioni con un buon metodo produce un processo di continuo miglioramento che consente significativi recuperi di efficacia (fare quello che serve) e di efficienza (farlo con meno sforzi).

Il concetto di azienda snella si è diffuso anche in Italia ed ha una storia lunga quasi 30 anni: il primo convegno italiano sul Toyota Production System fu organizzato da Alberto Galgano e si svolse nel maggio del 1985 alla Fiera di Milano.

La progressiva diffusione del concetto di azienda snella in molte realtà industriali italiane ha portato immediatamente alla contrapposizione “ideologica” fra “esperti”. Da un lato coloro che ritengono i Sistemi di Gestione per la Qualità, e le relative certificazioni ISO 9001, inutili, inefficaci ed incompatibili con l'approccio Lean. Ad essi si oppongono coloro che individuano nei SGQ l'unico strumento concreto e veramente efficace per incrementare la competitività delle imprese.

Esiste una terza via: mettere al centro dell'attenzione il valore per il cliente e non le singole viste parziali che ciascuna area o funzione aziendale ha del valore. In questo senso non esiste incompatibilità fra i due approcci ma, al contrario, può esserci una fortissima integrazione: è l'approccio “Quality at the Source” con il quale si gettano le basi per una qualità autonoma e sostenibile.

2.5.2 Breve storia del Lean Thinking

Gli anni Cinquanta hanno visto nascere in Giappone un nuovo modo di concepire e gestire l'azienda. Questo nuovo approccio gestionale, denominato in seguito “Lean Thinking” [5], ha catturato l'attenzione degli studiosi a livello mondiale solamente a partire dai primi anni Ottanta quando il successo ottenuto dalle case automobilistiche giapponesi impose l'analisi critica dei modelli produttivi in uso per elaborare una strategia tesa a recuperare il perduto vantaggio competitivo. La spinta definitiva alla piena divulgazione

dei metodi Lean fu impressa nei primi anni Novanta da J. Womack, D. Jones e D. Ross¹³ con la pubblicazione del libro “The Machine that Changed the World” [4] contenente l’analisi dei principi base della “Lean Production” ed una descrizione dei vantaggi ad essa riconducibili. La ricerca, ponendo a confronto il modo di funzionare delle imprese occidentali con quelle giapponesi, metteva in luce come i principi ed i criteri della produzione di massa di stampo fordista e taylorista fossero, nonostante i continui affinamenti, ormai ampiamente superati da altri principi ed altri criteri, capaci di rispondere con più efficacia alle richieste di maggiore qualità provenienti dal mercato e, nello stesso tempo, di coniugare la maggiore qualità con una riduzione dei tempi e dei costi nei processi d’impresa.

Il nuovo approccio gestionale è la concettualizzazione americana di un fenomeno giapponese che i giapponesi non hanno mai concettualizzato: il modo assolutamente pragmatico e non ideologico con cui Taiichi Ohno¹⁴ ed i suoi epigoni hanno sperimentato e moltiplicato le loro soluzioni gestionali, spesso minute ed apparentemente irrilevanti agli occhi di un dirigente occidentale, ha sostanzialmente inibito la possibilità che fossero gli stessi protagonisti a dare una sistematizzazione concettuale e altrettanto si può dire, nella sostanza, per gli studiosi giapponesi che hanno dedicato grande attenzione allo studio del modello Toyota, ma con intenti più descrittivi che di generalizzazione teorica [3, 13].

La genesi pragmatica dell’approccio Lean ne definisce in modo altrettanto concreto l’obiettivo principale: combattere gli sprechi, ovvero qualsiasi attività umana che assorbe risorse ma che non crea valore. Il “Lean Thinking” è, dunque, il potente antidoto agli sprechi: esso fornisce un modo per specificare il valore, per allineare nella sequenza migliore le attività che creano valore, per metterle in atto senza interruzione quando qualcuno le richiede e per eseguirle in modo sempre più efficace ed efficiente. In estrema sintesi, il pensiero snello è snello perché indica come fare sempre di più con sempre meno.

Il punto di partenza del nuovo approccio gestionale è il concetto di valore: esso può essere definito solo dal cliente finale ed assume significato solo nel momento in cui lo si esprime in termini di uno specifico prodotto (bene o servizio o, spesso, entrambi) in grado di soddisfare le esigenze del cliente a un dato prezzo ed in un dato momento [5].

La definizione di valore ha una forte analogia con la definizione di qualità: capacità di un insieme di caratteristiche inerenti a un prodotto, sistema, o processo di ottemperare ai requisiti di clienti e di altre parti interessate [6]. Malgrado l’analogia, è evidente il diverso punto di vista: mentre la definizione ISO di qualità fa riferimento ad un generico insieme di requisiti da soddisfare, la definizione di valore aggiunge in modo esplicito al concetto di qualità il concetto di costo ed il concetto di capacità di soddisfare un tempo di consegna.

Il “Lean Thinking” è dunque capace di migliorare la prestazione aziendale perché il concetto di valore afferisce alle tre prestazioni basilari di ogni sistema operativo (Quality, Cost e Delivery): massimizzare il valore significa perseguire l’eccellenza operativa [16] perché tale obiettivo si traduce in processi veloci e flessibili che danno ai clienti ciò che vogliono, quando lo vogliono, con la qualità più alta e a costi sostenibili.

2.5.3 Il successo dell’approccio Lean: mito o realtà?

La risposta è: realtà! La Toyota ha fatto registrare profitti ogni anno, per cinquanta anni di fila, fino alla grande recessione del 2008: la tendenza generale dei profitti Toyota ha sempre puntato verso l’alto, con un picco di oltre 17 miliardi di dollari nell’anno fiscale 2008. Nel quinquennio conclusosi nel 2008 Toyota ha

¹³ Coordinatore del programma di ricerca promosso dal Massachusetts Institute of Technology sull’industria automobilistica mondiale.

¹⁴ Responsabile di produzione della Toyota Motor Company all’epoca del secondo viaggio della famiglia Toyoda allo stabilimento Ford di Detroit (primavera 1950): è considerato il padre della produzione snella.

accumulato quasi 51 miliardi di profitti, mentre nello stesso periodo General Motors ha perso 81 miliardi. Nell'anno fiscale 2009, il più buio della recessione, Toyota ha perso quasi 5 miliardi di dollari: una goccia nell'oceano, dopo anni di redditività ed uno straordinario patrimonio di riserve liquide. A partire dal 2010 Toyota ha riconquistato la redditività, superando i 13 miliardi di dollari nel 2012 [16].

Il risultato straordinario della Toyota appare quasi un paradosso pensando che oggi quello che si definisce Toyota Production System è ormai un libro aperto: decine di studiosi hanno analizzato quella che lustri fa il saggio di Jones e Womack ha definito "La Macchina che ha cambiato il mondo" [4]. L'azienda di Tokyo ha aperto agli esterni i corsi della californiana Toyota University, ha collaborato con GM, uno dei suoi principali concorrenti, nella joint venture Nummi (1984-2010, Fremont, California) e condivide con il gruppo PSA un impianto in Repubblica Ceca.

L'Aberdeen Group, uno dei più accreditati centri di ricerca al mondo, ha pubblicato nel 2007 uno studio in cui sono state analizzate le metodologie di sviluppo prodotto di 400 aziende, diversificate per settori industriali e localizzazioni geografiche [8]. Il successo dell'approccio Lean non è una favola che ha il suo lieto fine solo in Toyota: maggior puntualità, maggior guadagno, minori costi si coniugano con una miglior qualità nel 63% delle aziende prese in considerazione: sono le aziende cosiddette "Best in class" che hanno implementato l'approccio Lean da almeno 2 anni [8, 14].

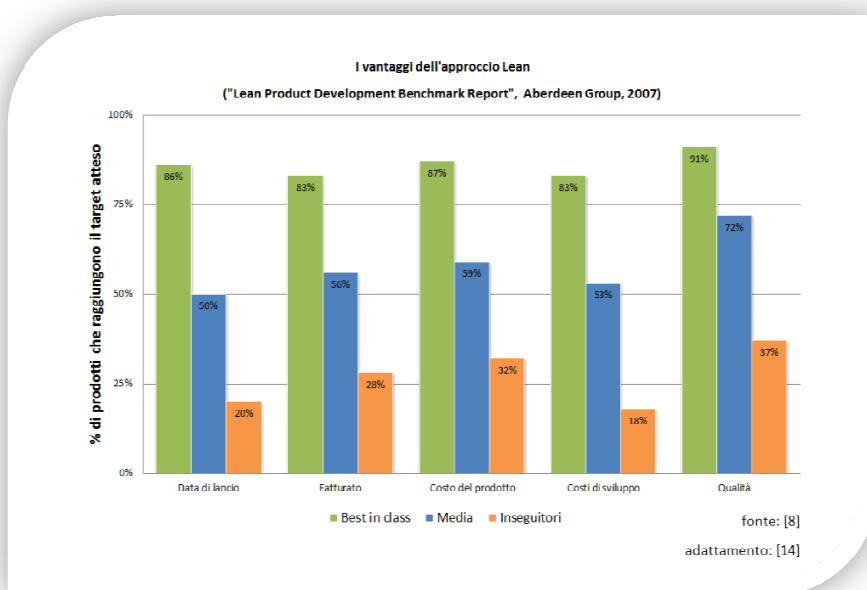


Figura 2.26: studio Aberdeen Group 2007 sulle metodologie di sviluppo prodotto di 400 aziende

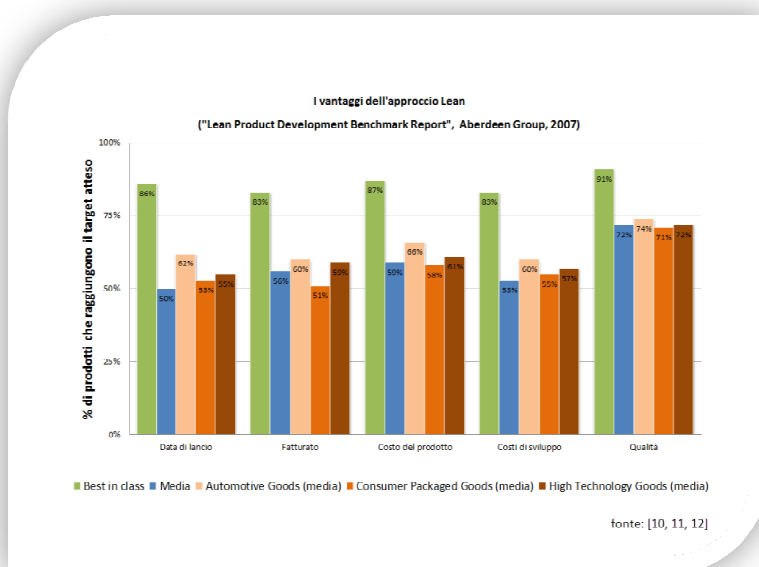


Figura 2.27: studio Aberdeen Group 2007 sulle metodologie di sviluppo prodotto di 400 aziende per settori industriali

Il “segreto” dei successi conseguiti attraverso l’approccio Lean in Giappone negli anni ’80 e negli Stati Uniti a metà degli anni ’90 non è rappresentato dall’aver sviluppato una ben fornita “cassetta degli attrezzi” da cui attingere i metodi di miglioramento, ciascuno con la sua ben precisata area di intervento. Limitare il concetto di azienda snella al solo impianto di tecniche e strumenti significa “fallire”: ciò che rende il cambiamento, ed il miglioramento, reali e sostenibili nel tempo, tali cioè da costituire vera forza competitiva per l’azienda, si scrive Kaizen, “inglesizzando” l’ideogramma giapponese, ma si legge strategia. “Essere costantemente orientati al cambiamento (kai) per migliorare (zen), imparando a progredire facendo tesoro degli errori passati, senza fermarsi nemmeno davanti ai successi ...”[2, 9].



“...la vera e propria filosofia,... del Toyota Production System e i suoi profondi cambiamenti nella cultura d’impresa non è stata ancora completamente capita: perché? Alcuni dicono perché è stata, comunicata dagli ingegneri e quindi considerata “tecnica”. Per molto tempo non si è trovato il modo di farla diventare “emotiva”. E, almeno in Italia, non si è riusciti a “intrappolare” la gente.” [17]

Il successo dell’approccio Lean, che trova ancora oggi la sua massima espressione in Toyota, è dunque un obiettivo realisticamente esportabile se l’approccio Lean non è confinato alla sola “tecnica” ma si considera esteso al contesto “emotivo” del Kaizen.



2.5.4 La strada per competere: qualità o valore?

E’ Il valore, e non la qualità, l’elemento chiave per competere! Tale affermazione può suonare come una vera e propria “eresia” oppure semplicemente può essere interpretata come la constatazione che la qualità è solo una delle dimensioni del valore, o meglio è una delle viste parziali che una specifica funzione aziendale ha del valore.

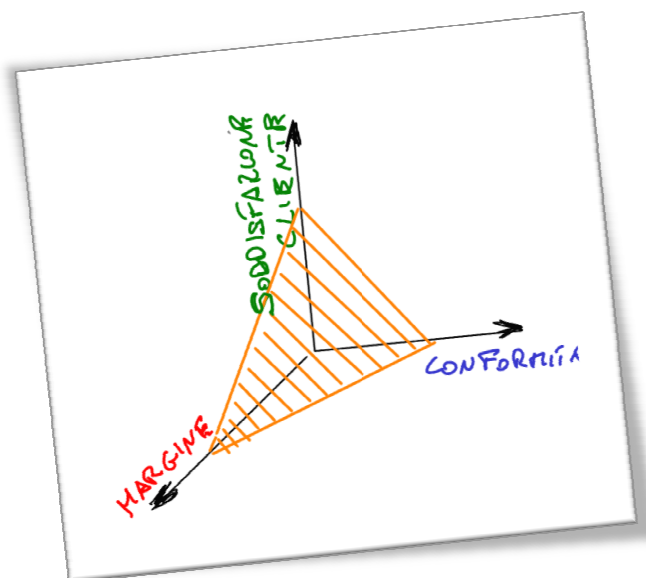
Le aziende che affrontano la competizione adottando il solo punto di vista della qualità forniscono al mercato una risposta parziale. La qualità è una condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere il

riscontro positivo del cliente finale il quale è soddisfatto se riceve i prodotti o i servizi conformi al livello qualitativo richiesto, ma anche ai prezzi concordati e nei tempi concordati (fa eccezione a questa regola il segmento del "lusso" dove la qualità regna sovrana).

Il successo di un'azienda è il risultato dell'ottimizzazione di un sistema complesso non lineare in cui gli ottimi locali non garantiscono l'ottimo globale (anzi!). Per questo motivo la qualità di un prodotto e/o servizio deve essere il risultato di un processo che crea valore per il cliente, interno o esterno, soddisfacendo tre requisiti fondamentali:

- soddisfazione delle specifiche (esplicite o implicite) del cliente;
- conformità a standard (di prodotto, di processo,...);
- mantenimento del margine atteso.

Solo avendo chiaro questo aspetto, e portandolo all'interno dell'operatività quotidiana, la qualità sarà vista come un fattore di vantaggio competitivo e non come una "tassa" da pagare al mercato. Troppo spesso, infatti, imprenditori e manager a tutti i livelli vivono la qualità come un fattore "obbligato" e trasferiscono a dipendenti e collaboratori questa sensazione, con il risultato di alimentare la convinzione che la qualità sia un problema di "pochi" e non di "tutti".



E' questa l'annosa contrapposizione fra qualità formale e qualità sostanziale, dicotomia che spinge molti attenti osservatori ad identificare la qualità con il risultato che scaturisce spontaneo dal lavoro delle persone che compongono un'azienda quando esse sono coinvolte in vista degli obiettivi. Creare le condizioni perché ciò avvenga costituisce il problema: adottare un Sistema di Gestione per la Qualità evoluto rappresenta una delle possibili soluzioni e l'approccio Lean è senza dubbio un potente "catalizzatore" per aumentare la diffusività (capacità di diffondersi) della gestione per la qualità, innescando o velocizzando la reazione che "dissemina" la qualità trasformandola da formale a sostanziale.

L'approccio Lean introduce un nuovo punto di vista fondato sulla consapevolezza che è necessario agevolare il lavoro del personale nel "Genba", il luogo concreto in cui si svolgono le attività ed in cui il valore è creato, per ottenere la qualità più alta a costi sostenibili nel minor tempo. Il nuovo paradigma si fonda su tre assiomi:

- le persone hanno esperienza e volontà che rappresentano spesso energie non utilizzate per il processo di miglioramento continuo;
- le funzioni di staff sono strumenti per la rimozione degli ostacoli che solo chi opera sa individuare;
- la Direzione è coinvolta direttamente nel processo di miglioramento cui dà obiettivi e supporto.

Ogni ostacolo al raggiungimento della qualità sostenibile (la qualità più alta a costi sostenibili nel minor tempo) è aggredito su due fronti: quello tecnologico, che è patrimonio degli specialisti, e quello organizzativo che, affrontando le difficoltà quotidiane incontrate nella normale operatività, apre lo spazio a nuove forme di partecipazione e coinvolgimento degli operatori. Il miglioramento potrà manifestarsi a volte attraverso grandi innovazioni e consistenti balzi tecnologici ed organizzativi, ma molto più frequentemente sarà il frutto di tanti piccoli, ma sistematici, affinamenti. Il miglioramento di tipo "radicale" sarà generalmente il frutto di una elaborazione specializzata, di consistenti investimenti in ricerca e di soluzioni organizzate in modo top-down. Al contrario il miglioramento di tipo "a piccoli passi" scaturirà da un processo bottom-up che è alimentato dalla capacità di coinvolgimento del personale operativo,

coinvolgimento che le applicazioni tayloriste e fordiste, con la loro netta separazione fra chi decide e chi esegue, si sono dimostrate inadatte a sviluppare [4].

La qualità sostenibile è, dunque, il risultato della “contaminazione” tra Sistemi di Gestione per la Qualità evoluti e l’approccio Lean: ne scaturisce un’idea di azienda composta da “novelli artigiani” altamente professionalizzati e motivati, inseriti in un sistema industriale che integra e sostiene le loro attività sul piano tecnologico, gestionale ed economico [7].

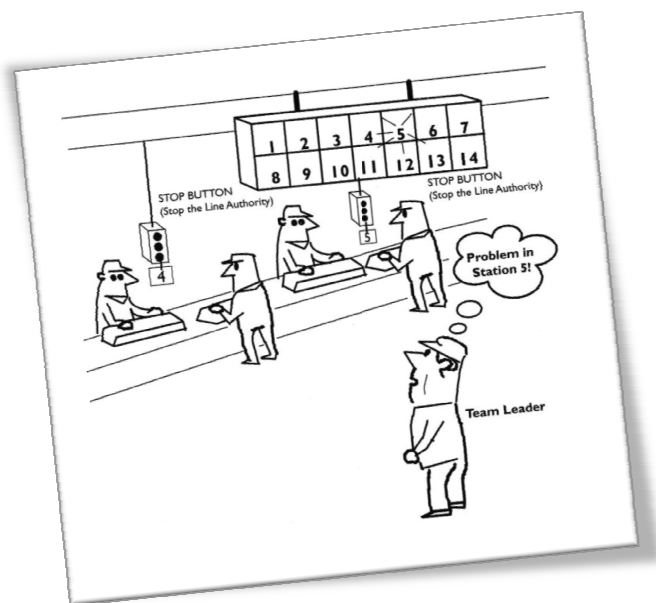
2.5.5 La ricetta per una qualità sostenibile? Non generare prodotti difettosi.

L’affermazione è, ovviamente, un paradosso. L’obiettivo “zero difetti” è un asintoto a cui ogni azienda deve tendere e rappresenta il motore perpetuo di quel miglioramento interno che è alla base della “Quality at the Source”, il cui simbolo per antonomasia è l’Andon¹⁵.

Generare prodotti difettosi è un costo che l’azienda paga due volte: la trasformazione dei fattori della produzione non è stata efficace (primo spreco) e la capacità produttiva è stata ridotta (secondo spreco). Intercettare il difetto quando si genera all’interno della catena del valore è il modo più efficiente per aumentare il livello di qualità e ridurre il costo del difetto.

Il primo obiettivo è creare la qualità in ciascuna postazione di lavoro, dove l’operatore è anche un ispettore ed agisce in prima persona per risolvere qualsiasi problema prima di passare il semilavorato alla fase successiva. Secondo questa logica il suo coinvolgimento nella manutenzione degli impianti che “conduce” è fondamentale.

Il “Jidoka” conferisce potere agli operatori, li rende responsabili della qualità e partecipi del risultato aziendale: impedire che i problemi defluiscono verso le fasi successive è molto più efficace e meno costoso, quindi più efficiente, che individuare e risolvere a posteriori i problemi di qualità. Occorre favorire la qualità autonoma adottando un modello produttivo che faciliti la ricerca delle cause di non conformità.



E’ possibile risalire ancora nella catena del valore? Sì, ma occorre ripensare radicalmente il ciclo di sviluppo di un prodotto. E’ il cosiddetto approccio Lean 3P¹⁶ (Production Preparation Process): l’innovazione sostenibile prevede di sviluppare in modo parallelo e non sequenziale il prodotto ed i processi per convergere verso la soluzione di ottimo in termini di valore [15]. Lo sviluppo del Digital Manufacturing ha sicuramente dato grande impulso a tale approccio: la possibilità di creare la definizione completa di un processo produttivo in un ambiente virtuale e di simulare i processi produttivi allo scopo di riutilizzare le conoscenze disponibili, consente di ottimizzare i processi prima che i prodotti siano fabbricati.

¹⁵ Colonna luminosa associata ad una postazione di lavoro che l’operatore accende quando il prodotto non è conforme agli standard di qualità stabiliti (è stato prodotto un pezzo non conforme). L’Andon segnala che una determinata postazione di lavoro è ferma perché si è verificato un problema di qualità: personale operativo e personale di staff insieme affrontano il problema di individuare e poi eliminare la causa della non conformità (“Ferma la produzione in modo che la produzione non si fermi mai”).

¹⁶ Il termine 3P è stato coniato e formalizzato da Chihiro Nakao, ex senior manager della Toyota e fondatore di Shingijutsu Consulting.

L'approccio Lean 3P rappresenta senza dubbio la massima espressione della qualità sostenibile: "un insieme di attività sistematiche sviluppate dall'intera organizzazione per raggiungere in modo efficace ed efficiente gli obiettivi dell'azienda e per dare prodotti e servizi con un livello di qualità che soddisfi i clienti in un modo appropriato, sia in termini di tempo che di prezzo" (definizione di Company Wide Quality Control riportata nel testo del Premio Deming della fine degli anni '90) [7].

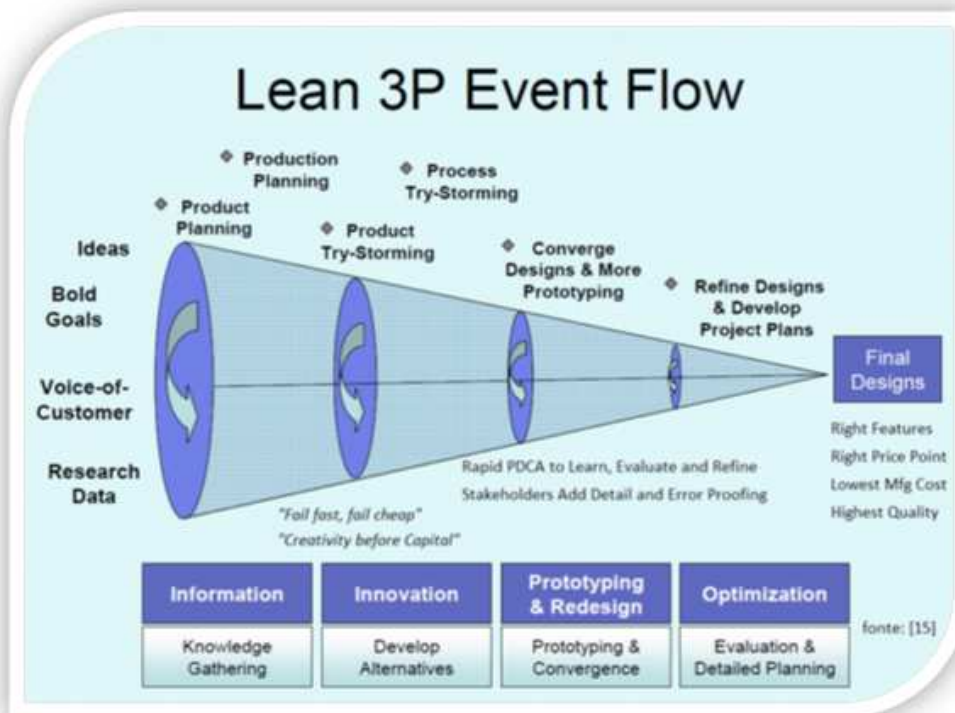


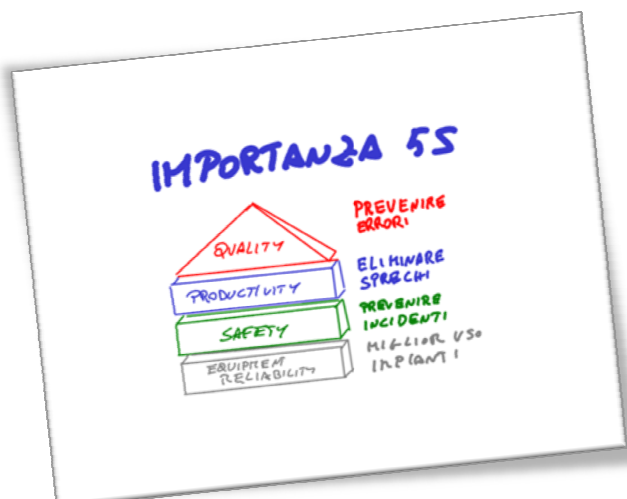
Figura 2.28: Approccio Lean 3P

Tecniche di miglioramento quali le 5S, il sistema Poka Yoke, il Totale Productive Maintenance e, non ultimo, il Just In Time sono comunemente associate all'approccio Lean. Nelle pagine che seguono si cercherà di mettere in evidenza come ciascuno di questi strumenti contribuisca a creare le migliori condizioni per una qualità autonoma e sostenibile.

2.5.6 5S, Poka Yoke, TPM: alcuni strumenti Lean per la qualità autonoma

Le 5S sono lo strumento più usato, e forse lo strumento di cui si è più abusato, quando si vuole introdurre l'approccio Lean all'interno di un'azienda. L'importanza delle 5S non è in discussione. I vantaggi che derivano dall'applicazione delle 5S sono molteplici, solo per citarne qualcuno:

- riduzione degli errori;
- riduzione degli sprechi;
- incremento della sicurezza;



- uso efficiente delle attrezzature e degli impianti.

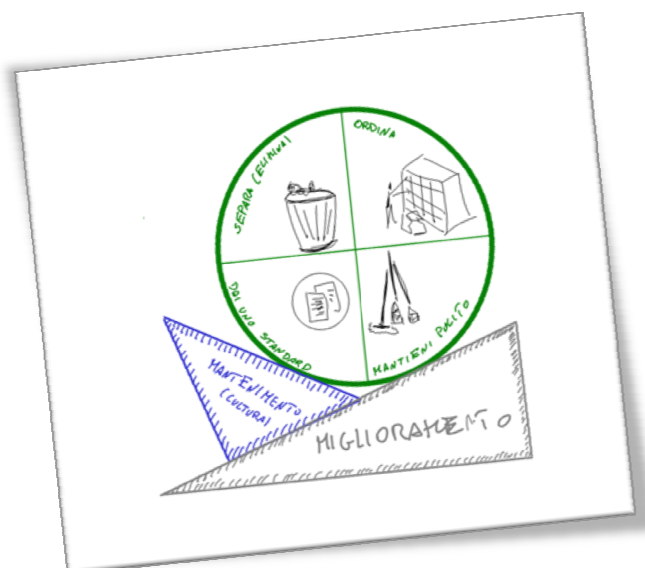
Quando si parte con un programma di applicazione delle 5S, tradizionalmente si usa un approccio “passo dopo passo”, seguendo un percorso che è l’esatto ordine con cui le 5S sono elencate:

- separare (SEIRI);
- mettere ordine (SEITON);
- pulire (SEISO);
- sistematizzare (SEIKEZU);
- diffondere o sostenere (SHITSUKE).

Lo strumento delle 5S è funzionale alla qualità autonoma se applicato in modo non convenzionale, partendo cioè dall’ultima attività (SHITSUKE): all’operatore che deve creare la qualità nella postazione di lavoro si richiede lo sforzo di acquisire nuove conoscenze e tale sforzo deve essere sostenuto attraverso una formazione adeguata su ciò che aggiunge valore e ciò che è spreco, ma anche su ciò che è conforme e ciò che è difetto! Occorre partire, è stato ribadito più volte in queste pagine, dalla componente “emotiva” prima che da quella “tecnica” per ottenere un risultato a valere nel tempo.

Predisporre un’area attigua alla postazione di lavoro dove gli operatori possano prendere visione di disegni, foto e/o campioni (sistematizzare) per decidere ciò che è conforme e ciò che è scarto (separare) sulla base di come possono manifestarsi le difettosità (mettere ordine). Predisporre un contenitore per gli scarti recuperabili ed uno, separato, per quelli non recuperabili (pulire).

Dopo aver creato un “solido” piano di appoggio culturale (il mantenimento) e avviato un processo di standardizzazione che garantisca la corretta condivisione di metodi e strumenti utilizzati, ottenere la qualità autonoma sarà più facile, quasi “naturale”!



Il Poka Yoke è un altro strumento che aiuta l’operatore nella costruzione della qualità autonoma: indica un accorgimento tecnico in grado di evitare erronee lavorazioni dovute a distrazioni. E’ l’esempio classico di approccio Lean: il Poka Yoke consente all’operatore di concentrarsi solo sulle attività a valore e rappresenta il punto di contatto tra gli “specialisti” ed il “Gemba”. Pensare che “l’ingegnere” possa studiare soluzioni migliorative del processo produttivo nel silenzio rarefatto del suo ufficio, prescindendo dalla conoscenza diretta maturata da “l’operaio” sul luogo di lavoro è un peccato di presunzione tanto grave quanto diffuso all’interno delle imprese occidentali.

Il Total Productive Maintenance (TPM) rappresenta un’ulteriore estensione dell’ambito di competenze dell’operatore alla gestione di alcune attività tradizionalmente affidate alla Manutenzione: lo scopo fondamentale è creare “conduttori” competenti, motivati e responsabilizzati sulle proprie mansioni, in grado di prolungare il tempo di vita e la disponibilità delle macchine, ma anche di mantenere nel tempo le adeguate condizioni operative di funzionamento.

Nelle aziende di processo o capital intensive, dove impianti e macchinari contribuiscono in maniera determinante al processo produttivo, troppo spesso l’obiettivo della qualità è associato all’acquisizione di un macchinario più sofisticato e costoso, all’utilizzo di competenze esterne, oppure le attività di miglioramento sono svolte in maniera sporadica; tali contesti non favoriscono la qualità autonoma ma la

frenano perché si allontana nel tempo l'effetto (non conformità) dalla causa e non si dissemina la conoscenza. Certamente non si vuole negare questa possibilità ma è opportuno ricordare che proprio perché il risultato di qualità è ottenuto a fronte di un forte investimento, il guadagno di efficienza può risultare alla fine modesto. Al contrario tutti gli incrementi di qualità, anche se piccoli, ottenuti a basso costo attraverso il coordinamento di piccole azioni innovative messe in atto sugli impianti in uso (Total Productive Maintenance), possono risultare alla fine assai più determinanti.

2.5.7 La qualità sostenibile: il risultato di un flusso tirato

Quando le aziende cominciano a definire accuratamente il valore, a identificare l'intero flusso di valore, a far sì che i diversi passaggi della creazione di valore fluiscano con continuità e a permettere ai clienti di tirare il valore dall'impresa, si innesca un processo virtuoso che produce un risultato solo apparentemente paradossale. Il risultato atteso è che aumentando la velocità di un processo se ne comprometta la qualità, in altri termini accelerare significa lavorare peggio. Il risultato ottenuto è opposto: solitamente aumenta la qualità [16].

La figura illustra una versione semplificata di uno stabilimento che produce computer: un reparto produce la base del computer, il secondo produce gli schermi e li assembla alla base, ed il terzo collauda il computer assemblato. Ogni reparto impiega un minuto a compiere l'operazione sulla singola unità: il modello prevede di movimentare un lotto di dieci unità alla volta.

Lo stesso processo di produzione dei computer dell'esempio precedente è organizzato in una cella di lavoro one-piece flow: si abbandona il concetto di reparto e con esso il concetto di lotto. I macchinari necessari si riducono perché il modello prevede di produrre una sola base ed un solo schermo, effettuando un solo test alla volta in fase di collaudo.

Il risultato della riorganizzazione è all'insegna dell'efficienza: gli operatori nella cella impiegano 12 minuti a produrre 10 computer, mentre il processo organizzato in lotti richiede 30 minuti per produrre gli stessi 10 computer. Il processo "snellito" impiega 3 minuti, anziché 21, per avere il primo computer pronto per la spedizione: 3 minuti di purissimo valore aggiunto, depurato da sovrapproduzione e scorte.

Nelle figure è evidenziato in rosso un computer difettoso. Il modello di produzione a lotti, quando il problema è individuato, prevede un Work In Process (WIP) di 21 unità e ciascuna di esse potrebbe presentare lo stesso problema. Se il difetto interessa una delle basi, potrebbero essere necessario attendere 21 minuti per scoprirlo nel reparto collaudo. Nel modello a

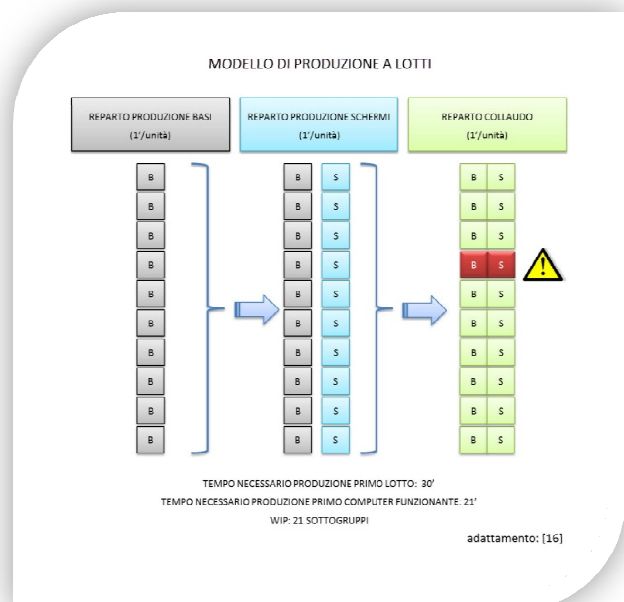


Figura 2.29: Produzione a lotti

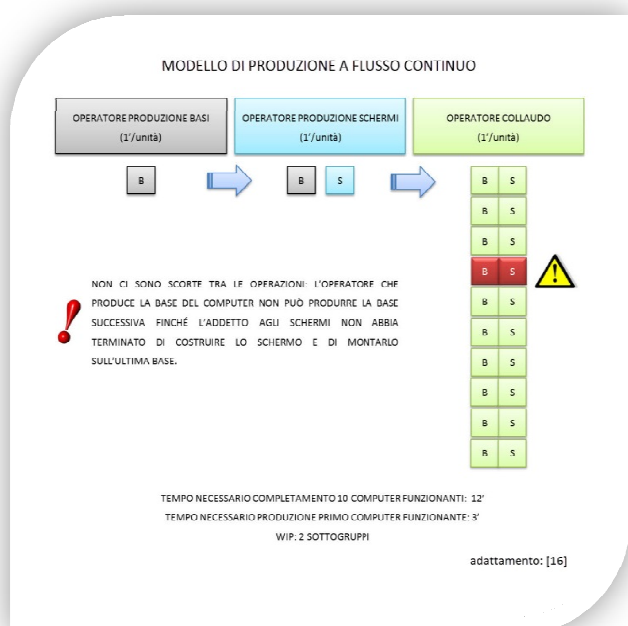


Figura 2.30: Produzione a flusso continuo

flusso continuo il WIP, quando si intercetta un difetto, è pari a 2 unità ed il tempo massimo necessario ad individuare tale potenziale difetto è di due minuti: tanto più veloce è il flusso tanto minore è il tempo necessario a scoprire il potenziale difetto dal momento in cui si è venuto a creare.

Nella realtà, se si lavora con grandi lotti, probabilmente ci sono settimane di Work In Process tra un'operazione e l'altra. Possono quindi passare settimane o mesi da quando si genera un difetto a quando il difetto è scoperto: per allora la catena causa-effetto è ormai "fredda" e sarà quasi impossibile fare un'analisi critica per risalire all'origine del difetto.

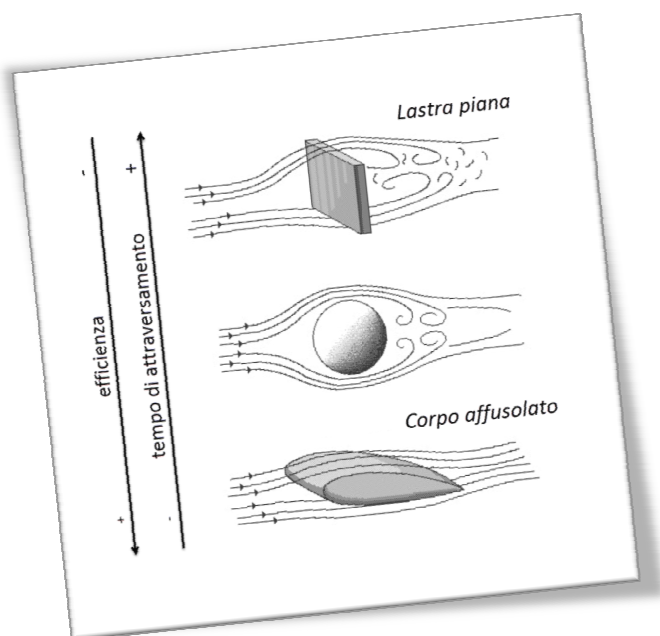
Il "flusso tirato" crea migliori condizioni per una qualità sostenibile: contribuisce ad aumentare l'attenzione rivolta al miglioramento dei processi perché riduce il tempo necessario alla verifica delle aspettative e, quindi, favorisce l'orientamento ai risultati.

2.5.8 Conclusioni

Lean significa snello. Il vocabolario Treccani.it fornisce alla voce snello il significato di "...che ha forme sottili e slanciate...agile, essenziale, funzionale, privo di complicazioni o appesantimenti superflui".

L'analogia aerodinamica richiama per l'aggettivo snello la nozione di resistenza opposta da un corpo (organizzazione, funzione aziendale, processo, impianto, operazione) ad un flusso (flusso del valore): minimizzare la resistenza significa incrementare l'efficienza, ovvero fare le stesse attività con minori risorse (qualità sostenibile).

L'approccio Lean può fornire ai Sistemi di Gestione per la Qualità evoluti gli strumenti per trasformarsi da lastra piana a corpo affusolato (disseminazione della qualità): la qualità autonoma trasforma, NON ELIMINA, il profilo del Sistema di Gestione per la Qualità e lo rende più funzionale al concetto di valore, arricchendo con l'attributo sostenibile la parola qualità.



"Alla turbolenza e alla complessità
si risponde con la leggerezza organizzativa che privilegia l'intelligenza, la creatività e le idee"

(Italo Calvino, "Lezioni Americane", 1985)

2.5.9 Note bibliografiche

Sitografia

[1] Lean Enterprise Institute: www.lean.org

[2] Kaizen Institute: www.kaizen.com

Documentazione

[3] Ohno, T., *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*. Productivity Press, 1988.

[4] Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., *The Machine That Changed the World*. Harper Perennial, 1990.

[5] Womack, J. P., Ross, D., *Lean thinking: come creare valore e bandire gli sprechi*. Edizioni Angelo Guerini e Associati, 1997.

[6] De Risi, P. (a cura di), *Dizionario della Qualità*. Il Sole 24 ORE, 2001.

[7] Bonechi, L., Carmignani, G., Mirandola, R., *La gestione della Qualità nelle organizzazioni*. Edizioni Plus, 2004.

[8] Brown, J., *Lean Product Development Benchmark Report*. Aberdeen Group, Inc., 2007

[9] Vergnano, F., *Il segreto del miglioramento continuo*. L'IMPRESA, N°1/2009.

[10] Boucher, M., *Lean Product Development for Automotive Goods*. Aberdeen Group, Inc., 2009

[11] Boucher, M., *Lean Product Development for Consumer Packaged Goods*. Aberdeen Group, Inc., 2009

[12] Boucher, M., *Lean Product Development for the High Technology Sector*. Aberdeen Group, Inc., 2009

[13] Wakamatsu, Y., *I 10 insegnamenti di Taiichi Ōno*. FrancoAngeli, 2011

[14] Attolico, L., *Innovazione Lean*. Ulrico Hoepli Editore, 2012

[15] Coletta, A., *The Lean 3P Advantage*. CRC Press, 2012

[16] Liker, J.K., Attolico, L., *Toyota Way*. Ulrico Hoepli Editore, 2014

[17] Vergnano, F., *Qualità, la chimera del management*. L'IMPRESA, N°3/2014

2.6 La qualità oltre al concetto di sistema di gestione

Domenico Sturabotti

2.6.1 Multidimensionalità del concetto di Qualità

Il concetto di qualità, per sua natura, sfugge ad una definizione precisa e oggettiva, essendo legato a una serie di variabili che mutano e nel tempo acquistano nuovi significati. Possiamo affermare con sufficiente obiettività che un tavolo è quadrato; più difficile è dire che quel tavolo è utile; ancora più difficile è dire che quel tavolo è bello; difficilissimo dimostrare che quel tavolo “è di qualità”. La qualità è quindi un sistema di attributi ognuno dei quali deriva da un sistema di fattori. Diciamo che una poltrona “è di qualità” perché la sua struttura è solida, la sua pelle è morbida, la sua seduta è ergonomica, la sua forma è attraente, è riprodotta in una autorevole rivista d’arredamento o esposta in un importante museo. Oggi sempre più diciamo che la stessa poltrona è “di qualità” anche perché prodotta attraverso un processo a basso impatto ambientale, perché realizzata in un contesto produttivo che valorizza il capitale umano impiegato, perché prodotta da una azienda di buona reputazione.

Certamente è difficile misurare in che percentuale ciascuno di questi fattori contribuisce alla “qualità” complessiva dell’oggetto, così come è difficile spiegare perché mai *La Gioconda* resta il quadro più noto e ammirato del mondo. Stessa cosa vale per un vino Doc, per un formaggio Dop, per un’auto sportiva, per un abito di alta sartoria, per una lampada di design, per un edificio di un grande architetto o per qualsiasi prodotto o servizio che consideriamo essere di qualità. Ciò non toglie che, nel giudizio estetico, come in quello ancora più complesso della qualità, non tutti i pareri sono uguali. La “qualità” è dunque oggetto di due opposte pulsioni: da una parte la consapevolezza che essa non sarà mai definita e imbrigliata entro parametri quantitativi perfettamente misurabili; dall’altra la tentazione e persino la necessità di circoscriverne nel modo più netto possibile i termini, i confini, i fattori, per sfuggire all’inganno della soggettività. La qualità è quindi un concetto dinamico, continuamente aggiornato: da un lato dal progresso tecnologico, dall’altro dal maturare di esigenze sempre diverse da parte degli attori coinvolti. Negli ultimi anni inoltre si sono moltiplicate le analisi e le definizioni ma soprattutto si è ampliato notevolmente l’ambito e la scala di applicazione del concetto.

Di seguito, limitando il campo di analisi al sistema economico¹⁷, proviamo ad avviare alcune riflessioni evolutive. Possiamo affermare che il concetto di qualità è funzione di tre dimensioni: spaziale, temporale e scalare.

- **Spaziale.** Ha a che fare col fatto che non esiste una qualità in senso assoluto, ma solo quella che nasce dal confronto con una idea di qualità: la qualità è quindi relativa.
- **Temporale.** E’ legata al fatto che tale confronto si svolge nel tempo e si evolve: ogni momento storico converge verso una idea di qualità.
- **Scalare.** Pur essendo una caratteristica potenzialmente rilevabile ovunque, concorrono alla sua definizione fattori che variano a seconda della scala e della complessità del sistema analizzato.

¹⁷ Inteso come la rete di relazioni tra operatori o soggetti economici che svolgono attività di produzione, consumo, scambio, lavoro, risparmio e investimento al fine di soddisfare i bisogni individuali e realizzare il massimo profitto, ottimizzando l’uso delle risorse, evitando sprechi e aumentando la produttività individuale nonché attraverso la diminuzione del costo del lavoro.

Di particolare interesse questa ultima dimensione. Il concetto infatti varia a seconda del livello gerarchico di organizzazione del sistema economico preso in considerazione. Secondo questo approccio la qualità di un determinato livello gerarchico (dal basso: aziende organizzazioni – settori - sistema economico) sarà funzione sicuramente della composizione delle performance degli elementi del livello inferiore: nel caso dei settori, le aziende che lo compongono. Ma sarà anche funzione di regole proprie del livello gerarchico che non sono contenute nei livelli inferiori: come la varietà di specializzazioni produttive, il tasso d'innovazione, o altri indicatori come la ridondanza o ancora, in negativo, la percentuale di sommerso o di illegalità. Banalizzando: l'efficienza delle organizzazioni che compongono un settore economico non bastano a delineare la qualità di quel settore. L'efficienza delle singole organizzazioni non basta a fare l'efficienza del settore, se le organizzazioni non sono fortemente correlate tra loro, se non operano in sinergia, se non fanno sistema. Tanti talenti non bastano a fare una squadra di talento.

Si può dire in altri termini che le componenti del livello inferiore consentono la descrizione interna del livello superiore, mentre il sistema di livello superiore consente di interpretare e di dare significato alle proprietà derivanti dai livelli inferiori. Non inquadrare l'analisi della qualità di un livello di organizzazione dentro un quadro più generale di analisi che fa riferimento a livelli superiori di organizzazione di un sistema potrebbe farci incorrere in errori di valutazione proprio sulla qualità che tentiamo di misurare. Se partiamo per esempio dal livello settoriale non potremmo mai capire se un sistema economico non è di qualità per la mancanza di determinati settori strategici o se, al contrario, le interconnessioni dei vari settori sono in termini di scambi di materia ed energia efficienti.

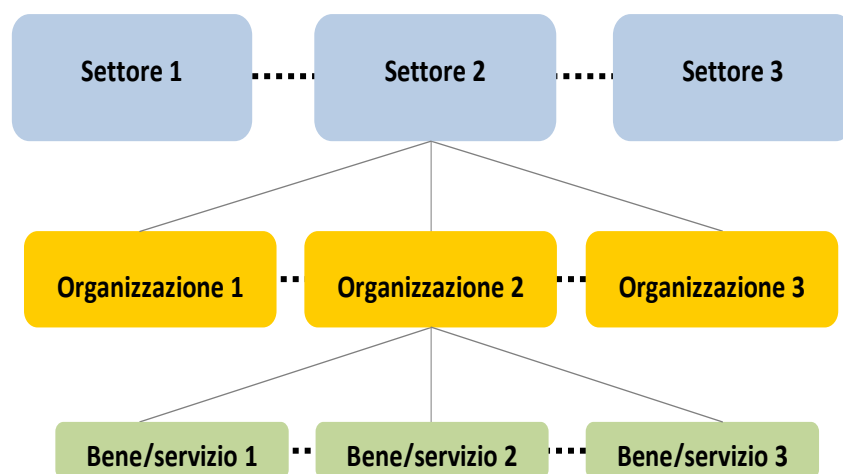


Figura 2.31: Livelli gerarchici del sistema economico

La definizione di qualità varierà quindi al variare del livello gerarchico di organizzazione analizzato. Individuato il livello di analisi, possiamo organizzare tutti i fattori che (in un determinato contesto e in un determinato periodo) concorrono a definirne la qualità in un modello input-process-output (IPO): gli *input*, riguarderanno l'impiego di beni e servizi provenienti dall'ambiente o da altri settori (energia, materie prime, semilavorati, in generale beni e servizi intermedi); il *process* riguarda i processi produttivi, l'innovazione e il capitale umano; la terza dimensione, infine, concerne la natura intrinseca dei prodotti realizzati se analizziamo un settore, le prestazioni se consideriamo un prodotto. Negli output vanno considerate ai fini della valutazione di qualità anche le esternalità ambientali e sociali positive e negative generate. A questo punto proviamo ad analizzare i fattori che concorrono a descrivere la qualità nei diversi livelli.

Sistema economico. Oggi non si parla più solo di qualità relativamente ai prodotti e ai servizi, ma sempre più in riferimento alla sfera sociale ed economica. Lo stesso dibattito sul PIL, tornato di grande attualità con la recente crisi finanziaria, pone con forza il problema del rapporto fra quantità e qualità dello sviluppo.

Da questo punto di vista il lavoro di premi nobel come Joseph Stiglitz e Amartia Sen ha contribuito a delineare alcuni fattori che concorrono alla qualità di un sistema economico. Sicuramente in un mondo in cui 3 mld di persone vivono ancora con 2,5 dollari al giorno (1,8 euro) *quanta* ricchezza produciamo rimane ancora una dimensione rilevante. Ovviamente non è più l'unica. Infatti, se il trend attuale della popolazione e del consumo continuassero, entro il 2050 avremo bisogno dell'equivalente di due pianeti per sostenere i nostri consumi¹⁸. Proprio per questo il *come* produciamo diventa un ulteriore fattore che concorre a definire la qualità di un sistema.

Gli effetti sulla società della ricchezza prodotta sono un altro tema. La crisi, è noto, non ha impoverito il mondo tout court, ha impoverito i poveri del mondo. Negli Usa, per fare un esempio macroscopico, la disuguaglianza crescente sta tutta nella differenza tra due indicatori economici: il valore medio dei patrimoni, superiore ai 301mila dollari, e il loro valore mediano: neppure 45mila dollari. Segno tangibile dello scivolamento del ceto medio verso l'orizzonte dei new poor.

Infine è necessario valutare anche *cosa* viene prodotto. Ad esempio, è un obiettivo socialmente desiderabile il fatto che nei Paesi produttori di oppio si incentivino i contadini a spostare la produzione verso altre forme di coltivazione: per il mondo è meglio che si produca grano anziché oppio, nonostante che il PIL generato dalla sua raffinazione e consumo, nonché le risorse mediche attivate per assistere le dipendenze, siano maggiori del beneficio economico e umano del fornire la sussistenza a chi non ha cibo. Nella valutazione della qualità è quindi necessario distinguere fra la capacità di produrre beni e servizi e la natura dei beni e servizi prodotti: il medesimo potenziale produttivo può essere attivato per produrre in modo efficiente burro oppure cannoni, ma è chiaro che il burro migliora il tenore di vita (se non se ne abusa), mentre i cannoni lo peggiorano, anche se si produce il medesimo valore economico, con lo stesso numero di occupati. La valutazione della qualità alla scala di un sistema economico, dunque, include non solo il prodotto – le merci, la ricchezza – ma anche i soggetti sui quali quella produzione ha impatto: dall'inquinamento ambientale alle disuguaglianze sociali.

Nella valutazione della qualità dei sistemi economici, rimangono però delle questioni aperte a cui si dovrà rispondere. Chi decide quali sono effettivamente i fattori che determinano la qualità del sistema economico? Si può delegare ad esperti, per quanto prestigiosi, questo giudizio essenzialmente politico¹⁹?

Settori e filiere produttive. Scendendo di livello, entriamo dentro i settori di attività economica. Mentre nel livello superiore entrava in gioco la valutazione su quali settori concorrono ad un sistema di qualità, se il livello di analisi è il settore, essendo la qualità come abbiamo visto relativa, dobbiamo sgomberare il campo da un dubbio: a questo livello la qualità non va intesa come un tratto distintivo di alcuni comparti produttivi, cioè delle cosiddette nicchie di eccellenza. La qualità, piuttosto, è una caratteristica cui possono tendere tutti i settori e che può dunque essere "misurata" in tutti i comparti. A livello settoriale il concetto di qualità tende a variare:

- a. a seconda del settore (la qualità nel manifatturiero è cosa diversa dalla qualità nel terziario o nei servizi alla persona);
- b. a seconda del tipo di mercato nel quale ci troviamo. Possiamo distinguere due grandi mondi: B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer). Nel primo la qualità è il grado di rispondenza dei prodotti ai contratti e ai capitolati e la coerenza complessiva delle fasi nella filiera (elementi molto importanti nella logica sia dei distretti che delle subforniture); nel

¹⁸ Dati Nazioni Unite

¹⁹ A tale proposito vedere gli studi di Salvatore Monni e Alessandro Spaventa. Gli autori affrontano il problema rovesciandone i termini. Ovvero invece di affidare la scelta delle priorità sociali agli esperti, costruendo su questa gli indicatori, desumerla da esplicite opzioni politiche democratiche dei paesi interessati. Per esempio dalle decisioni politiche di Lisbona dell'Unione Europea le scelte essenziali di obiettivi di benessere sociale, sulle quali hanno costruito un sistema di indicatori sociali che comprende tre aspetti centrali del benessere: la competitività, la coesione sociale e l'ambiente. Ecco un modo, non soltanto per misurare correttamente il nostro benessere, ma per dare all'Europa la possibilità, finalmente, di esprimersi su ciò che vuole.

secondo la qualità è legata principalmente a quanto l'offerta è in grado di interpretare i bisogni di nicchie di mercato e le loro dinamiche. Le logiche dei due segmenti sono molto diverse fra loro.

In linea generale possiamo dire che la qualità di un settore è frutto della combinazione di più fattori che acquistano pesi e valore diverso da un settore all'altro, ma che afferiscono ad una struttura che possiamo definire "invariante" nelle sue componenti essenziali. E che viene colta in modo efficace dal citato modello IPO. Utilizzando il modello input-process-output la qualità viene quindi analizzata a monte e a valle del settore: non ci si può accontentare solo del risultato finale (beni e servizi) senza considerare i passaggi che lo hanno reso possibile. L'analisi dell'intera filiera consente infatti di valutare la sostenibilità sociale ed ambientale dei beni / servizi complessivamente prodotti. A livello di input si valuterà la capacità di un settore di ridurre nel tempo l'impiego di materia ed energia, a livello di processo si valuteranno i livelli di competenza (tecnica, manageriale, ecc.), la diffusione di modelli di gestione delle imprese, mentre a livello di output la capacità di presidiare mercati di fascia alta oppure la capacità di ridurre nel tempo a parità di prodotto le emissioni di CO2 o gli scarti di produzione. Nell'output sono da valutare inoltre fattori come la reputazione complessiva del settore.

La ceramica italiana, ad esempio. Nel valutarne le prestazioni in termini di qualità, dovremmo tenere conto del fatto che negli anni a parità di produzione ha ridotto i consumi di acqua ed energia, riducendo di conseguenza anche l'inquinamento. Che ha ridotto il prelievo di materie prime: la maggiore efficienza dei processi consente di realizzare piastrelle sottilissime, che vuol dire meno minerali prelevati, oggi, e meno rifiuti domani. E dobbiamo considerare anche che questo salto in termini di efficienza di processo, con ricadute importanti su input e output, è stato accompagnato da un parallelo miglioramento degli output estetici: non solo prodotti all'avanguardia in quanto a tecnologie, ma anche per design, capacità di cogliere i gusti globali. Il tutto, ovviamente, si traduce nella creazione di maggiore valore aggiunto per unità di prodotto.

Organizzazioni. Come noto, il concetto di qualità più vicino a come lo intendiamo oggi nasce in Giappone alla fine degli anni '40, quando iniziò a farsi strada l'idea che le organizzazioni ben strutturate, che applicavano estensivamente i nuovi metodi statistici della Qualità fossero in grado di ottenere un significativo vantaggio competitivo; quei metodi erano stati applicati con straordinari risultati negli Usa durante il secondo conflitto mondiale, tanto che il consigliere scientifico di Churchill affermò che erano stati il più grande singolo contributo alla vittoria. L'idea di fondo è che l'organizzazione deve diventare proattiva e operare non solo per la rimozione della non qualità ma anche sulla prevenzione degli incidenti attraverso la progettazione e l'applicazione di un Sistema Qualità formale capace di ridurre la possibilità di generare errori. La strada della qualità moderna era stata tracciata.

L'avvento del nuovo secolo e le enormi trasformazioni del panorama sociale ed economico degli ultimi anni hanno avuto conseguenze profonde sulla nozione di qualità. La ricerca di vantaggi competitivi si sposta sempre più decisamente, in tutti i settori, sulla qualità del prodotto e del servizio offerto. Parole d'ordine sono: efficienza, efficacia, elasticità, eccellenza, etica, successo durevole, sostenibilità. La risposta alla sfida della globalizzazione, è dunque nella Cultura della Qualità, che rimanda a concetti quali impegno, iniziativa personale, miglioramento continuo, valorizzazione dei talenti personali e del capitale umano, equilibrio tra adesione a regole globali e standardizzatrici e rispetto per l'individualità della persona e della singola comunità, oltre che grande attenzione al cliente ed alle componenti tangibili ed intangibili della sua soddisfazione. **La nozione di qualità è venuta dunque evolvendosi inglobando fattori legati all'adozione di modelli di gestione della materia e dell'energia di tipo circolare**, della sicurezza e della performance, ma anche nuovi temi, come la responsabilità sociale e l'etica, come l'immaginario.

Beni e servizi. Quella di beni e servizi è forse la dimensione più esplorata. Ormai è notorio come i prodotti incorporino una serie di variabili esterne al prodotto stesso che, in primis nel giudizio dei consumatori, hanno assunto un ruolo determinante. Si pensi, ad esempio, all'*iPhone*: prodotto d'eccellenza, status symbol, è stato al centro di polemiche perché assemblato in fabbriche asiatiche dove i diritti dei lavoratori vengono sistematicamente violati. Oppure al caso di *Ecover*, il primo detersivo ecologico rivelatosi, grazie

ad una analisi allargata al *Life Cycle Assessment*, meno sostenibile, dal punto di vista ambientale, di quelli tradizionali. Ambiente e diritti, insomma, sono da accostare a variabili più tradizionalmente impiegate per evidenziare la qualità di un prodotto.

2.6.2 La qualità del sistema economico: dal quanto al cosa, come e per chi produciamo e quando

Introducendo il concetto di risultato complessivo, il Premio Nobel Amartya Sen propone una sintesi fra processi e risultati, certamente problematica, ma non per questo meno necessaria: l'idea è che sia necessario tenere conto non solo del "quanto", ma anche del "come" si produce, il che, suggeriamo, non può essere disgiunto anche dal "cosa" si produce e il "chi" di quel bene o servizio è utilizzatore, come suggerito con l'approccio dei "beni denominati", in base al quale lo stesso bene disponibile per due persone diverse viene considerato come due beni diversi. Una moderna interpretazione del concetto di qualità dei sistemi economici dovrebbe perciò tener conto non solo del valore del "quanto" nel mercato, come nell'attuale versione del PIL, ma anche del "come", di "cosa" e del "chi" sul piano del tipo di risorse e della loro distribuzione.

Accanto al "come", "cosa" e "quanto" è altresì cruciale introdurre la dimensione temporale del "quando" una determinata attività verrà svolta: il limite decisivo dell'attuale modello di sviluppo è l'inadeguatezza ad affrontare problemi il cui orizzonte si proietta sulle generazioni future, poiché mentre gli obiettivi quantitativi delle imprese in alcuni settori, come quello finanziario, si accorciano al trimestre, e a volte alla giornata, la loro estensione non supera comunque la soglia delle scadenze legislative del policy-maker. Il principio della "regola aurea", strettamente legato a quello della sostenibilità, chiama invece in causa la questione del "risparmio ottimale" in una prospettiva di rapporti intergenerazionali. Si pone quindi il problema di quanto e in che misura sia giusto consumare "troppo" delle risorse attuali: la questione è oggi particolarmente acuta per quanto riguarda la gestione dell'ambiente e le conseguenze negative sul piano del cambiamento climatico, un tema che divide ovunque la classe politica dirigente. I pericoli sull'ambiente e i beni "comuni" come l'aria e l'acqua, che derivano dall'aumento della temperatura e dal loro "spreco" sono negati da molti nonostante la crescente mole di evidenze empiriche che confermano, con una crescente probabilità, i timori sul futuro. E dalla negazione dei futuri problemi deriva anche la indesiderabile paralisi di grandi progetti di innovazioni che possono migliorare la qualità della vita dell'uomo e stimolare un crescita "sana", sul piano della qualità dell'occupazione e del mix fra prodotti e ambiente. Gli Stati Uniti sono in questo senso la cartina di tornasole delle posizioni che animano opposte idee di crescita: la prima orientata al quanto, l'altra qualitativa orientata al come, al cosa e al quando. La prima richiede trasformazioni profonde della nostra società e introduce un legame stretto di complementarità fra crescita "sana" e qualità dello sviluppo: per utilizzare un linguaggio economico esistente ciò che si richiede è quello di prendere seriamente il concetto di esternalità, estendendolo sul piano temporale, congiuntamente alla crescente importanza di beni "comuni" che sfuggono alle tradizionali soluzioni contrattualistiche e di mercato.

Sul piano tassonomico e della ricerca di un nuovo linguaggio e di nuovi concetti possiamo immaginare di segmentare le modalità di sviluppo sulla base del peso di due dimensioni:

- a) le economie che basano la propria competitività su quantità e basso costo rispetto a quelle che competono sul valore aggiunto conferito ai propri prodotti e servizi;
- b) la gerarchia dei bisogni e la domanda di beni "comuni".

Ne emerge un'ipotesi di schema interpretativo, che meglio può aiutare a comprendere i fattori del progresso e il sentiero di sviluppo che può consentire una transizione fra economie basate sulla quantità ed economie basate sulla qualità.

La questione centrale, in questa prospettiva, è quella che potremmo definire il problema della Grande Transizione, a partire dall'osservazione ovvia ma centrale del fatto che la quantità di risorse materiali è finita ed è quindi necessario cercare le nuove vie dello sviluppo sul piano delle dimensioni immateriali, di cui la nuova conoscenza è l'esempio più evidente e chiaro. E' alla nuova conoscenza che dobbiamo la lampadina e l'aspirina, innovazioni che hanno rivoluzionato e migliorato il nostro modo di vivere senza con ciò richiedere il consumo di quantità crescenti di risorse naturali. Ma ciò pone l'intrigante questione della transizione verso un modello di crescita che sia stazionario sul piano delle quantità e invece in costante crescita sul piano della qualità. E' questo ciò che chiamiamo Grande Transizione e che, per le sue implicazioni, in particolare sull'orizzonte temporale richiede profonde innovazioni sociali e forme nuove, più ampie ed estese, di democrazia.

2.6.3 Qualità dei beni e dei servizi

La questione della qualità è centrale perché riguarda non solo i prodotti finali, ma anche il processo produttivo e quindi i sistemi di gestione utilizzati per il suo controllo: la globalizzazione, per come finora si è sviluppata, ha sfruttato l'apparente indipendenza fra prodotti e processi, ammettendo la possibilità che un bene di elevata qualità, come un circuito elettronico o un vestito di gran moda, potesse essere il risultato di un processo produttivo inefficiente sul piano sociale. E' questa una possibilità, anche se discutibile, interpretazione di ciò che in economia viene denominato *conseguenzialismo*, cioè un approccio metodologico che valuta la qualità e il valore di diversi stati sociali esclusivamente sulla base delle conseguenze finali: è l'idea che alla fine ciò che conta è il risultato, senza considerare le modalità con cui ciò è avvenuto. La distinzione fra conseguenzialismo, e deontologia, cioè una visione che considera i principi etici e i comportamenti come valori in sé indipendentemente dalle conseguenze, è al centro di una visione moderna d'impresa, come motore di innovazione capace di amalgamare i diversi interessi privati e sociali che convergono nel suo operare. La qualità dei beni e dei servizi prodotti è una questione di particolare rilevanza per quanto riguarda lo sviluppo dei Paesi evoluti ed il superamento di squilibri cruciali, macro e microeconomici, settoriali e di area: si tratta tuttavia di una questione di non semplice analisi, perché il concetto stesso di qualità, pur intuitivo, richiede in realtà un accurato approfondimento, che consenta di far emergere le differenti prospettive attraverso cui guardare al medesimo concetto, inquadrato nel quadro teorico sopra proposto.

La prima fondamentale osservazione è che **la qualità dei beni e dei servizi dipende in modo diretto dalla qualità degli input (risorse o semilavorati) e dalla procedura con cui essi sono combinati**: come spesso accade con una ricetta, la mano del cuoco è ciò che fa la differenza per un buon piatto.

La qualità delle materie prime è spesso l'elemento catalizzatore nell'attribuire un vantaggio comparato, come accade per la dotazione di risorse naturali, ad esempio le materie prime della filiera agroalimentare italiane, che sono il terreno su cui si sviluppa la reputazione internazionale della cucina italiana. Non diversamente accade per il patrimonio storico e d'arte, che pure rappresenta una qualità naturale e unica: le medesime considerazioni si estendono al diversificato patrimonio culturale e di conoscenza diffuso sul territorio italiano, che rende la difesa delle tradizioni passate un valore economico oltre che sociale.

Patrimonio naturale, storico e culturale rappresentano una fondamentale dotazione di capitale, che possiede tuttavia molte delle caratteristiche dei "beni comuni", in particolare il rischio di degrado o sovrasfruttamento: una soluzione puramente privatistica, pur praticabile, non è priva di inconvenienti e potenziali effetti negativi, mentre una soluzione regolatoria, per quanto complessa, appare forse più realizzabile. Ciò è quanto accade per il sistema vincolistico dei beni culturali o l'azione consapevole delle autorità locali, la cui azione può conservare e diffondere i benefici alla comunità e quindi anche al sistema delle imprese.

La seconda osservazione è che il patrimonio di “bene comune” acquista valore in misura degli investimenti in capitale e lavoro realizzati dalle figure imprenditoriali dell’impresa: la sua valorizzazione dipende dalle **qualità imprenditoriali e di lavoro, e quindi dalle loro motivazioni economiche e sociali**.

E’ noto il dibattito sul preoccupante declino della produttività in Italia a partire dal 2000: ma se si tiene conto del fatto che la produttività del lavoro è di regola misurata in termini di valore aggiunto per addetto – cioè della somma di costo del lavoro, ammortamenti e profitti, essendo il valore del lavoro la quota più rilevante – è legittimo chiedersi se non si sia in presenza di un ragionamento circolare, se cioè i salari siano più bassi perché è più bassa la produttività, oppure se la produttività è più bassa perché i salari sono più bassi. Il valore di queste considerazioni non muta se si considera la produttività totale dei fattori, includendo cioè il capitale, poiché anche in questo caso si registra una diminuzione. Ciò che deve preoccupare è perciò la stagnazione salariale, dalla quale si esce con lo spostamento dell’offerta su beni e servizi con maggiore contenuto di lavoro qualificato, che al tempo stesso sostengono la domanda interna e forniscono un vantaggio competitivo sull’estero.

La situazione italiana ricorda il paradosso di Leontief, il quale aveva dimostrato come, contrariamente alle attese teoriche, gli Stati Uniti fossero esportatori molto più di lavoro che di capitale: questo antico paradosso, mai del tutto risolto, ha nella valorizzazione del capitale umano qualificato, oltre che dei vantaggi comparati legati a “beni comuni”, la spiegazione più convincente.

Per riprendere la precedente analogia, siamo disposti a pagare di più per un’ottima cena, che è tale poiché preparata da un ottimo cuoco, ma che proprio per questo è anche molto meglio remunerato. Così come in Italia esistono molti ottimi cuochi, altrettanto si può affermare per la qualità e quantità di capitale umano: la necessità di un’offerta di beni e servizi qualificati che consentano una più diretta valorizzazione del capitale umano qualificato in essi contenuto, come accade nel caso della qualificazione dei marchi di provenienza dei beni e della loro tracciabilità produttiva, realizza proprio questa condizione.

Per quanto riguarda il capitale umano è necessario fornire, soprattutto a livello d’impresa, una interpretazione più ricca di quella tradizionale, non limitandosi alla quantità e qualità di professionalità specifiche, ma includendo anche tratti psicologici come la capacità di affrontare i problemi, di rapportarsi con gli altri, oltre che caratteristiche che potremmo definire valoriali come la perseveranza, la correttezza e l’affidabilità. Un’analisi di questo tipo rappresenta una frontiera nuova per le imprese, soprattutto quando ne siano chiaramente esplicitati i vantaggi economici.

E’ questo genere di capitale umano “arricchito” che diventa cruciale nell’economia dei servizi, e in modo particolare per i **servizi alla persona**. Il punto centrale è che nel mondo dei servizi l’input di capitale umano, ad esempio sul piano della correttezza e gentilezza dei rapporti, diventa in modo diretto anche una qualità del servizio offerto e questo è uno degli aspetti chiave che differenzia il mondo dei beni da quello dei servizi. Si consideri l’importanza di questa dimensione qualitativa per la competitività del settore turistico, distributivo e dei servizi alla persona.

La misurazione della qualità è stata fino ai nostri giorni inquadrata in termini di caratteristiche osservabili e non osservabili, attribuendo a ciascuna delle caratteristiche un prezzo, e qualora un aumento di produttività prenda la forma di un’aggiunta di caratteristiche lasciando invariato il prezzo nominale ciò implica un’implicita diminuzione di prezzo per il medesimo bene priva la caratteristica aggiunta. La misura tradizionale di tale diminuzione è calcolata attraverso la tecnica dei prezzi edonici.

Questo è il punto di vista accolto dalla Commissione Boskin negli Stati Uniti, la cui conclusione è stata che la correzione per la qualità diminuisce il tasso ufficiale di inflazione: ma questa conclusione è stata rimessa in discussione per numerosi aspetti. Vi sono risultati empirici che dimostrano come la correzione per la qualità possa portare ad un aumento del tasso d’inflazione, come sia possibile che la qualità diminuisca sia per scelta del produttore che per scelta del consumatore, e infine come non sia semplice definire l’elenco di caratteristiche che definiscono la qualità di beni e servizi e la loro importanza relativa sul piano delle scelte

dei consumatori. E' necessario rendere misurabile ciò che attualmente lo è solo parzialmente, cioè gli attributi qualitativi dei beni e servizi finali, così come le caratteristiche qualitative del lavoro, del capitale e dei "beni comuni" che appartengono alla sfera di opportunità delle imprese.

In particolare appare cruciale scomporre le caratteristiche e il processo produttivo di quelle imprese che registrano una griglia dominante di criteri di performance, nel confronto con le imprese del settore e della media nell'economia. L'ordinamento più elementare è quello che deriva dalla **distribuzione congiunta del valore aggiunto per addetto e di una misura del capitale umano incorporata nei beni e servizi, e ciò già rappresenta un'importante informazione sul grado di eterogeneità e dinamicità delle imprese**. Ciò rappresenta altresì un passo intermedio per individuare le imprese che registrano le migliori performance di mercato, sulla base di una griglia di criteri sempre più articolata. L'individuazione di tali criteri, e in particolare delle dimensioni qualitative rilevanti per ogni settore, bene o servizio, richiede una scomposizione del processo produttivo delle imprese per le quali si individua il più elevato potenziale di crescita sul piano qualitativo.

La dimensione della qualità dei beni e dei servizi non può essere disgiunta da un'associata misurazione della **qualità della vita**: si tratta di due dimensioni strettamente connesse nel senso che al miglioramento della qualità dei beni e dei servizi si accompagna - anche se non in modo diretto e lineare - un miglioramento della qualità della vita, sul piano del potenziale del valore di mercato, da un lato, e del potenziale di benessere, dall'altro. La questione della sanità negli Stati Uniti, ma in parte anche in Italia, esemplifica in modo chiaro come la dimensione della qualità dei servizi sanitari - e quindi dell'innovazione tecnologica nella sfera sanitaria e farmaceutica - interagisca con la qualità delle prestazioni mediche, della salute e dell'incidenza di malattie, e come altresì possa registrarsi un elevato divario fra il potenziale di benessere delle persone e quello effettivo. Il livello di benessere sul piano della salute può essere misurato in molti modi fra loro connessi, sia sul piano dell'input di risorse per la sanità che soprattutto quello dei risultati in termini di miglioramento delle condizioni di salute e della speranza di vita in buona salute, così come - all'opposto - dalla frequenza di patologie, per le quali sarebbe utile disporre d'informazioni che consentano di risalire alle condizioni di lavoro e di vita.

La qualità della vita rappresenta una dimensione di particolare rilievo se viene considerata simultaneamente per le persone e le imprese, un aspetto quest'ultimo solo episodicamente quantificato, pur essendo forse di più agevole misurazione rispetto alle persone. Sarebbe invece di grande utilità un sistema di indicatori ufficiali che cogliesse gli aspetti economici e sociali che, utilizzando le informazioni già disponibili, fornisse una misurazione della qualità della vita delle imprese, sul piano delle opportunità di sviluppo possibili, ma non realizzate, cioè dello sviluppo potenziale rapportato a quello effettivo. Le decisioni di insediamento produttivo delle imprese estere in Italia già rispondono implicitamente a questa domanda - ad esempio per quanto riguarda la qualità della vita dei lavoratori o il costo per l'affitto di immobili commerciali - ed una misurazione esplicita di questa dimensione potrebbe fornire incentivi e direzioni per il miglioramento della qualità delle infrastrutture di mercato.

2.6.4 Qualità e modelli di consumo²⁰

Per certi versi, parlare di qualità nel contesto di una società dei consumi è eversivo.

Il modello consumistico occidentale induce gli individui ad inseguire occasioni di consumo che promettono il raggiungimento di obiettivi quasi esistenziali e rappresentano una prova del successo personale o più tragicamente della propria esistenza, in quanto soggetti consumanti, e a sua volta "consumati". Ma per la

²⁰ Il presente paragrafo è stato realizzato con il contributo di Daniela Ostidich - CEO Marketing & Trade

sua natura l'economia del consumo impedisce ogni compimento delle promesse esibite come argomentazione di vendita, quale che queste siano, per alimentare altri consumi, altri desideri, spostare più lontano, su altri prodotti o nuove *release* degli stessi, il conseguimento di quella soddisfazione che, se raggiunta, inibirebbe la frenesia di acquisti ulteriori.

I prodotti hanno sul mercato cicli di vita e di successo sempre più brevi. Come suggerisce Bauman, spesso un prodotto appare agli occhi dei consumatori tanto più desiderabile quanto più rapidamente diventa obsoleto, come è il caso di prodotti di moda o di tecnologia avanzata. Gli ultimi modelli di lettore mp3 o di accessori di abbigliamento hanno nell'essere nell'istante, e non nel tempo, la novità più caduca, l'attributo più distintivo e qualificante. Sono acquistati proprio per il fatto che la loro novità, e il prestigio correlato per l'acquirente di cavalcare l'onda dell'aggiornamento e della moda, domani non sarà più, rendendo tali prodotti ben più vecchi – e meno esibibili – di altri con minori pretese di innovazione.

Il modello consumistico non ha, nella sua essenza, un orizzonte temporale che non sia che di brevissimo periodo e, anzi, per un assurdo semantico, per il funzionamento dell'economia consumistica quello che conta non è il momento del consumo del prodotto, ma quello dell'acquisto.

L'atto del consumo implica infatti una durata temporale, un uso che porta ad una trasformazione di parti progressive del prodotto fino alla perdita della sua utilizzabilità e quindi del suo valore. Per l'economia consumistica invece l'atto finale, quello a cui prodotti e consumatori e strutture del mercato sono finalizzati, è il solo atto di acquisto, essendo ininfluenti i modi di utilizzo e il destino successivo del prodotto. Il senso del prodotto risiede quindi nell'essere acquistato tanto che sembra di poter dire che per il modello consumistico non esistono destini di prodotto ma solo destini di consumatori, perennemente alla ricerca di benefici inevitabilmente insoddisfatti. La centralità dell'atto di acquisto (e non della produzione o del consumo) è evidente se si valuta il fatto che i prodotti appaiono tanto più interessanti quanto più sono ritenuti vendibili e il loro successo sul mercato è stabilito sulla base del numero di acquirenti in un'unità temporale (e non, ad esempio, sulla loro durata, capacità d'innovazione, contenuto culturale, contributo alla costruzione della felicità individuale).

In questo scenario, per quanto la qualità sia sbandierata facilmente tra le argomentazioni di vendita gioca una sua relativa rilevanza nelle logiche di mercato (il che spiega anche come spesso alcuni prodotti dichiarati "qualitativi" in effetti non lo siano, vedi alcuni casi nel settore moda e lusso).

L'atto d'acquisto, pur risiedendo nel tempo, non ha una durata temporale. La qualità, al contrario, vi affonda la propria identità. Può essere valutata solo in confronto con altre esperienze di consumo, il che implica una dimensione storica e il recupero (temporale) del ricordo.

La qualità del prodotto è inoltre apprezzabile solamente nella fase della prova dello stesso, e quindi trascende dall'atto di acquisto per proseguire nella "trasgressiva" (agli occhi dell'economia consumistica) fase del consumo. Ragionare sulla qualità dei prodotti porta a riflettere sui reali contenuti di valore, sulla capacità di quanto offerto di mantenere le promesse effettuate in fase di acquisto. Riporta la centralità sull'individuo e sull'adeguatezza del prodotto all'utilizzo a cui è destinato. Contempla al suo interno attributi di durata del prodotto, di modalità produttive, di riciclabilità, di eticità, di sostenibilità (ecco la vera portata rivoluzionaria dei ragionamenti sulla qualità).

Trattare il tema della qualità, quindi, vuol dire addentrarsi nei meccanismi di costruzione del sistema dei valori reali del prodotto, dell'elaborazione delle argomentazioni di vendita e dei modi della loro comunicazione ai consumatori.

E, ancora di più, riflettere sulla qualità dei prodotti vista con gli occhi dei consumatori vuol dire recuperare il punto di vista di un'umanità non necessariamente "forzata" all'acquisto o "prodotta" dai meccanismi consumistici. Implica il recupero della sfera temporale e quindi delle emozioni legate dalla memoria del consumo, che è pur sempre storia personale, fatta anche di consumo ma non per il consumo. Induce a ragionare sulle modalità con cui si crea valore per il consumatore e sugli attributi di prodotto che

potrebbero garantire una “utilità” dello stesso anche al di fuori dei meccanismi di comunicazione e di costruzione del *mindstyle* della marca.

La qualità ha una dimensione oggettiva e una soggettiva. Se la prima può essere definita ad esempio (nel caso di un prodotto) dalle specifiche dei componenti, la seconda è legata alla percezione e alle attese di chi la qualità la sperimenta. Anzi, talvolta lo stesso contesto ambientale (condizioni) di sperimentazione della qualità ne influenza il gradimento percepito, così come ha influenza la qualità relativa di altri prodotti / servizi con cui si relaziona.

La percezione della qualità dei prodotti di largo consumo è elaborata dai consumatori sulla base di una molteplicità di fattori, alcuni relativi al contesto in cui tali prodotti sono acquistati o consumati, altri influenzati dal livello di esperienze individuali maturate a riguardo.

L’insieme di tali fattori rende complessa la costruzione di un’offerta “di qualità” che non sia banale, e costringe a ragionare sulle “relazioni” che il prodotto stringe con altre dimensioni legate al suo acquisto e al suo consumo (in senso più ampio).

La dimensione di “rete” nella costruzione (e misurazione) della qualità diventa quindi una necessità per poter andare avanti con il discorso.

La qualità inoltre non è una variabile statica ma dinamica. Proprio per quanto è stato detto sopra, la sua ragione d’essere è nel tempo, in quanto unica possibilità di confronto e di misurazione. Ma è nel futuro anche la sua essenza attuale. Non può essere qualità infatti una caratteristica che produce una diminuzione del valore nel tempo, valore inteso come apporto positivo alla persona, all’ambiente, alla società, al sistema economico. La vera qualità si misura solo nella sua capacità di permettere un innalzamento successivo delle aspettative nel tempo.

L’ultima considerazione è relativa ad un rischio di deriva “efficientista” nell’intendere la qualità. Proprio le caratteristiche pragmatiche del processo intrapreso, e la visione “aziendalista” che ne deriva, può portare ad una prevalenza di una visione in termini di “capacità di soluzione” della qualità.

La capacità di rispondere “bene” alle richieste della domanda, di organizzare in modo capillare la distribuzione, di avere una vocazione internazionale e una logica costantemente espansiva, può celare l’importanza di una guida “visionaria” della qualità.

2.6.5 Qualità delle persone e della qualità dei beni

Fino a non molti anni fa il fatto che alcune caratteristiche fisiche, come l’altezza, o psicologiche fossero legate a maggiori livelli retributivi era considerato un fatto in cerca di teoria, il che in effetti è avvenuto con una positiva fertilizzazione incrociata fra psicologia ed economia. Gli psicologi hanno trovato un consenso sul cosiddetto modello a 5 fattori, che sintetizzano i tratti fondamentali della personalità: l’estroversione (dinamismo o dominanza), l’amicizia (empatia, cordialità), la coscienziosità (scrupolosità, perseveranza), stabilità emotiva (controllo emozioni e impulsi) e apertura (alla cultura e l’esperienza). L’evoluzione della ricerca psicologica ha portato ad ulteriori approfondimenti e articolazioni, ma per quanto riguarda l’analisi economica il risultato di rilievo è che questi fattori, considerati singolarmente come nel caso della perseveranza o la tenacia, o in combinazione, sono associati a più elevati livelli retributivi. Il significato economico di questi risultati è vasto, e peraltro ben noto ai responsabili del personale, e implica due risultati di grande rilievo: il primo è un ampliamento del tradizionale concetto di capitale umano, misurato come livello educativo, a una nozione più ricca, che possiamo denominare come patrimonio umano, che include la combinazione fra livelli educativi (in cui prevale la quantità) e tratti comportamentali (in cui prevale la qualità), il secondo è la necessità di comprendere se e in che modo alcuni tratti comportamentali possono essere incentivati. Possiamo convenzionalmente chiamare qualità del patrimonio umano questo insieme di caratteristiche.

I medesimi concetti possono essere estesi anche alla produzione di beni e servizi, ma l'analisi economica è, a questo riguardo, ancora arretrata: il problema centrale è la distinzione fra caratteristiche materiali e immateriali, perché mentre le prime sono di regola quantificate, le seconde lo sono invece solo parzialmente. Le caratteristiche sono quantificabili nel caso di componenti aggiuntive del modello base di un bene o servizio e questo è il principio su cui si fonda la metodologia dei prezzi edonici, che attribuisce un valore monetario a ciascuna di queste caratteristiche e consente così un confronto fra modelli differenziati del medesimo modello base. La medesima metodologia applicata alla dimensione immateriale di beni e servizi richiede la ricerca e individuazione di fattori qualitativi immateriali, quantificabili solo sul piano qualitativo, a cui i consumatori attribuiscono un valore e la disponibilità a pagare un prezzo aggiuntivo. Proponiamo perciò di considerare i seguenti 7 fattori economici:

- semplicità,
- reputazione,
- bellezza,
- bontà,
- durata,
- personalizzazione,
- rapidità.

La semplicità è un fondamentale valore di democrazia, in particolare per quanto riguarda i rapporti fra i cittadini e la Pubblica Amministrazione, ad esempio quando si tratti di calcolare l'imposizione fiscale. Ma la semplicità è anche un nuovo concetto per la strategia d'impresa, per la produzione di beni e servizi sempre più semplici e intuitivi da utilizzare, ma anche in pari misura per i prodotti finanziari che continuano ad essere troppo complessi in rapporto alla "alfabetizzazione economica" dei cittadini.

La reputazione sintetizza un complesso di valori che vanno sotto due categorie principali: il valore del brand e il valore crescente della responsabilità sociale d'impresa, che in misura crescente oggi risponde a una domanda espressa da parte dei cittadini, oltre che i risparmiatori. Nell'ambito della reputazione ricade il valore e la qualità della trasparenza sull'attività aziendale e i processi produttivi.

La bellezza del bene coglie un aspetto centrale della società dell'informazione, perché ciò che piace a video non sempre corrisponde a ciò che in effetti appare dalla realtà. Ma la bellezza di un bene o di un servizio significa rivolgere l'attenzione, nel privato come nella Pubblica Amministrazione, a ciò che effettivamente piace nell'uso di qualsiasi bene, oltre la pura funzionalità, un po' come avviene per i giochi o i telefoni intelligenti ma senza eleganza, una qualità che invece parte della cultura del nostro Paese. Il mondo della moda è l'esempio per eccellenza dell'importanza della bellezza sul piano economico e di vita.

La bontà fisica si riferisce alla qualità sia alla qualità delle materie prime, sia alla qualità del prodotto finito: l'intuizione è quello di una buona minestra composta da buoni ingredienti, perché buoni ingredienti non sempre producono una buona minestra se il cuoco non è all'altezza.

La durata di un bene è un aspetto cruciale ma trascurato dei beni e servizi perché l'accorciamento della vita media di un bene solo per ragioni di produzione d'impresa rappresenta forse un beneficio per l'impresa, ma sfocia molto facilmente nello spreco di risorse, tempo e un accumulo di rifiuti da smaltire. E' evidente a molti come molti elettrodomestici del passato abbiano avuto una durata di molto superiore a quelli che l'hanno sostituiti, il che testimonia come la qualità di un bene possa diminuire oltre che aumentare, e l'allungamento della vita media dei beni e servizi, in buono stato di funzionamento, rappresenta un obiettivo invece fondamentale, concettualmente simile all'obiettivo di un allungamento della vita in buona salute, della quale forse contribuisce ad essere un componente.

La personalizzazione si intreccia con una delle dimensioni dominanti e poco riconosciute della produzione moderna e cioè il progressivo allargamento della varietà di beni e servizi prodotti: l'aumento della varietà rappresenta un fenomeno centrale della vita economica contemporanea e rappresenta un progresso nella

misura in cui è l'espressione di offrire una molteplicità di varianti dello stesso bene, all'interno della quale il consumatore può scegliere quello che meglio risponde ai suoi bisogni.

La rapidità rappresenta un tratto fondamentale della vita economica contemporanea soprattutto nel mondo dei servizi dove il tempo sprecato dei consumatori in attesa di ricevere un servizio, ad esempio una prestazione medica, rappresenta spesso un elemento costitutivo della qualità complessiva, perché un treno pendolare che arrivi in ritardo rappresenta un peggioramento e un danno sia per il lavoratore che per l'impresa.

Queste 7 dimensioni della qualità dei beni e servizi possono essere misurate su scale qualitative, e dove possibile oggettive, non diversamente da quanto fanno gli psicologi: nel futuro sarà quindi necessario validare la griglia di criteri qui formulati in modo da poter procedere a una quantificazione, misurabile su scale soggettive e oggettive, del livello della qualità dei beni e servizi selezionati. Le dimensioni qualitative proposte rappresentano anche una via attraverso cui il mondo della produzione può riemergere dalla Grande Recessione e rispondere ai bisogni dei gruppi sociali più colpiti dalla crisi e per i quali la qualità dei consumi e della vita potrebbe peggiorare anziché migliorare.

2.6.6 Misurare la qualità: nuovi indicatori oggettivi e di comportamento

Vi è la necessità di ampliare il numero di misurazioni che riguardano le dimensioni qualitative del vivere, del consumo e della produzione in modo tale da organizzare un insieme strutturato e organico di segnalatori che, come il cruscotto per il conducente di un autoveicolo, possono fornire indicazioni e segnali per un viaggio sicuro verso la meta prefissata.

Come avviene nell'esperienza di chiunque guidi un autoveicolo, tutti i segnali sono importanti, ma non tutti sono osservati con la stessa frequenza, e può così accadere che l'eccessivo riscaldamento dell'acqua danneggi il motore e arresti il cammino. Naturalmente alcuni segnali sono osservati più di altri e questo accade ad esempio per la velocità, l'equivalente economico del PIL, in particolare se posto in rapporto con la velocità massima, perché la differenza fornisce una misura della sicurezza nell'accelerazione e della riserva di potenza disponibile nel caso di necessità. Per questo motivo accanto alla misura del PIL effettivo è necessario sviluppare una misura del Prodotto Potenziale che sia molto più accurata e circoscritta di quelle attualmente stimate e su un orizzonte più lungo.

Il Prodotto Potenziale è un concetto già esistente e utilizzato in ambito economico, ad esempio per calcolare il disavanzo pubblico, che dovrebbe essere rapportato al PIL Potenziale piuttosto che al PIL effettivo, soprattutto in periodi di crisi economica. Durante una crisi come l'attuale, la percentuale di disavanzo pubblico aumenta perché le entrate fiscali diminuiscono molto più rapidamente del PIL e quindi basare la politica economica sul PIL effettivo anziché quello potenziale può ulteriormente aggravare la crisi.

Un concetto analogo è stato sviluppato dai demografi il concetto di Capitale Vitale, in passato denominato anche come Potenziali Vita, calcolato prendendo la struttura della popolazione per classe di età e sommando gli anni di vita residua, rispetto alla vita media attesa. Il primo passo è quello di costruire uno stock di Prodotto Potenziale, associando agli anni residui di vita professionale una stima del prodotto potenziale individuale e sommarlo per tutta la popolazione. Da questa analisi emergerebbe, a nostro parere, un declino del Capitale Vita della Germania associato tuttavia a un aumento dello stock Prodotto Potenziale, grazie al maggior contenuto di qualità della loro produzione. Sono chiari, allo stato attuale della ricerca economica, i limiti della misurazione del Prodotto Potenziale, e quindi a maggior ragione del Prodotto Vitale Potenziale, ma è indubbio che una misura di questo genere rappresenterebbe un fondamento molto più solido per definire obiettivi e politiche. Un ulteriore passo necessario è quello di delimitare il Prodotto Vitale Potenziale a ciò che rappresenta un genuino aumento di prodotto, cioè un Genuino Prodotto Potenziale, per tener conto dei danni che l'attività produttiva può provocare all'uomo, nella forma di malattie e infortuni, e all'ambiente, nella forma di inquinamento. Un lavoratore che contrae la silicosi

influenza due volte il PIL, la prima quando produce beni inquinanti e la seconda quando riceve un'indennità per la malattia contratta: lo stesso avviene nel caso di un'impresa che inquina un fiume. L'intuizione economica di questa misura è ciò che un paese potrebbe produrre, consumare e come, in funzione di ciò, organizzare la vita sociale: lo stock di Genuino Prodotto Potenziale è, in linea teorica una misura e uno sguardo al mondo economico per come potrebbe essere - più esattamente ai mondi possibili - sulla base delle risorse disponibili e confrontando tali mondi con quelli reali, per domandarci se corrispondono a ciò che effettivamente desideriamo. In concreto, il calcolo dello stock di Genuino Prodotto Potenziale, cioè quanto un Paese potrebbe realizzare attualmente e nel futuro delle generazioni esistenti - richiede sia una misurazione sul potenziale degli input disponibili, in particolare la qualità delle risorse umane, sia sulla qualità dei beni finali, sul territorio su cui sono consumati e sulla loro distribuzione. In questa prospettiva, l'adozione di giudizi di valore è inevitabile: se si accetta il criterio della sostenibilità come parte degli obiettivi socialmente desiderabili, ciò implica necessariamente una valutazione di quanto davvero pesi il futuro dei figli e dei loro figli nelle scelte politiche presenti, oltre che uno sforzo per misurare l'investimento "genuino". E' solo all'interno di questo quadro che è possibile fornire plausibili risposte alla domanda se stiamo consumando "troppo" oppure se il Paese sta utilizzando al meglio il suo potenziale di risorse, trasformando la qualità delle risorse umane in qualità dei beni e qualità della vita.

Un secondo indicatore cruciale riguarda la misurazione dei comportamenti economici che si ritiene possano cogliere in modo robusto le dimensioni immateriali della qualità a cui prima si faceva riferimento. Una misura chiave di questo tipo è il flusso e lo stock di investimenti diretti dall'estero, perché l'impresa estera che decide di localizzare la sua attività produttiva tiene conto simultaneamente di tutte le considerazioni fin qui svolte, e cioè la qualità delle risorse umane, la stabilità economica, l'efficienza della Pubblica amministrazione, la qualità della vita, il costo della vita, le opportunità di sviluppare un mercato per prodotti di qualità.

E' importante osservare come l'Italia registri la quota più bassa di investimenti esteri (extra-UE) rispetto al PIL: si registrano rapporti molto più elevati per la Francia, la Germania e la Spagna. Ciò indica con evidenza come l'ambiente economico italiano appaia poco attraente per le scelte d'investimento delle imprese estere. La presenza d'impresa estere può comportare sia benefici che costi, perché la localizzazione esterna dei centri decisionali può rendere le loro scelte più facilmente revocabili, anche se non così dirimpenti come quelle che riguardano i movimenti di capitale. Le imprese estere rappresentano un vantaggio netto se contribuiscono a diffondere innovazione, tecnologia e qualità mentre possono rappresentare un freno, per un Paese come l'Italia, se il motivo determinante della scelta è il basso costo del lavoro. Ma come i dati dimostrano la quota di investimenti diretti esteri è molto elevata nonostante questi due paesi abbiano un costo del lavoro elevato, maggiore del 50% rispetto all'Italia: la Spagna sembra essere un caso a sé, che può essere più facilmente spiegato quando si considerino i precedenti dati congiuntamente alla quota di esportazioni high-tech rispetto alle esportazioni totali. In questo caso è possibile osservare come la quota della Spagna si allinei alla bassa quota dell'Italia, mentre le quote per Francia e Germania rimangono invece elevate: ciò rappresenta un chiaro segnale del fatto che, per questi due Paesi, le scelte localizzative delle imprese non europee sono basate su produzioni ad elevato contenuto di valore aggiunto, mentre nel caso della Spagna è probabile che una parte degli investimenti esteri si sia indirizzata al settore delle costruzioni, generando la bolla immobiliare da cui è nata l'attuale crisi del Paese.

Con lo stesso approccio possiamo misurare la mobilità interna delle persone per quanto riguarda determinate prestazioni: un'elevata quota di pazienti che scelgono una località diversa da quella di residenza per farsi curare, pur essendo la prestazione potenzialmente disponibile, rappresenta un evidente segnale di attenzione che diventa segnale di squilibrio quando supera determinate soglie. In questi casi la libertà di scelta e movimento verso strutture più qualificate non diventa, paradossalmente, uno stimolo al miglioramento ma un incentivo alla conservazione delle inefficienze inesistenti: l'implicazione non è, ovviamente, quella di limitare la mobilità quanto piuttosto l'indicazione del fatto che la libertà di movimento considerata come una "scelta" di mercato in realtà non stimola l'efficienza, che richiede invece interventi diretti e non mediati dal mercato o pseudo-mercati.

Concludiamo osservando come il dibattito sull'estensione della analisi della qualità, ben lungi dal rappresentare un interessante esercizio intellettuale, rappresenta invece una modalità nuova di organizzazione sociale, particolarmente necessaria nell'attuale crisi economica.

2.6.7 Note bibliografiche

Fondazione Symbola *"I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy"*, 2013

Fondazione Symbola, *"GreenItaly - L'economia verde sfida la crisi"*, 2012

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

Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison *"10 verità sulla competitività italiana"*, 2014