

SISTEMI DI GESTIONE.

Dal Premio Deming giapponese alle Vision 2000, l'evoluzione verso la Qualità Totale

UN CONFRONTO FRA LE AREE DI COPERTURA DEI DIVERSI MODELLI DI RIFERIMENTO

Prendendo spunto dall'articolo sulla norma ISO 9000:2000 pubblicato sul numero 93 di Informazione, si esaminano di seguito i sistemi di gestione della qualità orientati al Total Quality Management che costituiscono la base dei cosiddetti Premi per la Qualità.

Il Total Quality Management (TQM, gestione della qualità totale) è un sistema di gestione della qualità sviluppato negli Stati Uniti, che ha trovato applicazione dapprima in Giappone e solo successivamente è stato ripreso negli USA ed in Europa ed adattato alle realtà dei singoli paesi. Per Qualità Totale solitamente si intende *“una strategia competitiva finalizzata alla soddisfazione dei bisogni del cliente, che guida una azienda verso l'eccellenza, ottimizzando il maggior valore per il cliente con il minor costo per l'azienda stessa”*.

I principali punti caratterizzanti il TQM sono:

- la soddisfazione di tutti gli interlocutori dell'azienda, in particolare quella dei clienti. L'orientamento al cliente diviene l'obiettivo ultimo dell'azienda che punta alla fidelizzazione dello stesso. Negli interlocutori dell'azienda rientrano i dipendenti, i clienti, i proprietari e/o azionisti, la società come insieme di entità pubbliche e private con cui l'azienda stessa interagisce;
- l'organizzazione deve accrescere costantemente le proprie conoscenze. Il rilevamento sistematico della “non conformità”, l'identificazione delle cause e, nella misura del possibile, la loro eliminazione è lo strumento che agevola il processo di apprendimento;
- tutti i dipendenti dovrebbero essere coinvolti nel processo di “miglioramento continuo”;
- la qualità è responsabilità di tutti i dipendenti. Per questo motivo è fondamentale la conoscenza dei processi che devono essere sottoposti a controlli continui per quantificarne i risultati;
- gli attuali punti di forza dell'organizzazione non devono essere sostituiti dal TQM ma quest'ultimo deve essere uno strumento di gestione basato sui primi;
- l'individuo è posto al centro dell'organizzazione. Affinché il singolo dipendente ottenga dei buoni risultati traendo soddisfazione dal proprio lavoro deve disporre di sistemi, strutture e procedure perfettamente funzionanti. Infine un'adeguata cultura aziendale, uno stile di conduzione appropriato e la consapevolezza generale dell'importanza assunta dalla qualità completano il quadro. Il vertice aziendale deve identificarsi anima e corpo con il modello del TQM.

Un recente studio [1] su 600 aziende vincitrici di premi per la qualità secondo modelli TQM ha dimostrato che le performance finanziarie ottenute nell'arco di cinque anni, rispetto ad aziende che non hanno adottato modelli TQM, sono risultate nettamente migliori: il 44% in più nella crescita del valore delle azioni, il 48% in più nell'incremento dell'utile operativo ed il 37% in più nella crescita del fatturato, oltre a migliori risultati sull'utile sul fatturato, sulla crescita del numero di dipendenti e sull'incremento delle quote di mercato.

Per l'applicazione pratica all'interno di un'azienda di un Sistema di gestione della Qualità occorrono dei modelli di riferimento su cui basarsi e con-

L'AUTORE.

L'ingegnere **Maurizio Rossetti** è responsabile del Supporto Gestionale della Customer Service Line Sardegna di Telecom Italia, oltre che valutatore interno per il Sistema Qualità e Ambiente. Iscritto al Registro AICQ VISQ - Valutatori Interni Sistemi Qualità, fa parte della Commissione Qualità dell'Ordine Ingegneri di Cagliari. telefono: 070.305669 e-mail: mau.ross@tin.it

frontarsi. I modelli maggiormente diffusi sono quelli che si rifanno a norme (ISO 9000) o sono correlati ai più prestigiosi premi per la qualità, in particolare al *Deming Prize* (DP) in Giappone, al *Malcom Baldrige National Quality Award* (MBNQA) negli Stati Uniti e all'*European Quality Award* (EQA) in Europa.

La prima differenza sostanziale tra un modello che fa riferimento a norme ed uno che fa riferimento a modelli legati a premi è che il primo deve necessariamente riferirsi agli aspetti più tangibili di un Sistema Qualità, perché proprio questi possono essere ricondotti a normative, vincolo che, viceversa, non è presente nei secondi modelli, i quali possono anche contemplare gli aspetti meno tangibili di un Sistema Qualità. Si parla spesso a questo proposito di *dimensione orizzontale* delle norme, intendendo con ciò l'aspetto di presidio e controllo dei processi aziendali, e di *dimensione verticale* dei premi, indicando con questo le capacità competitive dell'azienda.

Un secondo parametro di differenziazione dei vari modelli è legato all'anno della loro nascita e proprio il confronto dei diversi modelli di riferimento permette di evidenziare l'evoluzione storica che si è avuta nel tempo nell'approccio alla qualità: dall'assicurazione della qualità mirata alla razionalizzazione e regolazione del rapporto fornitore-committente (anni 70-80) alla qualità competitiva basata su strategie di miglioramento continuo esteso a tutte le attività dell'organizzazione (anni 80-90). A questo proposito è significativo che solo con le norme Vision 2000 si sia recepito in pieno il concetto di miglioramento continuo in tutti i processi aziendali, allineandosi così all'impostazione delle norme ISO 14000 sui sistemi di gestione ambientale (1996), concetto viceversa onnipresente nel modello del Deming Prize (1951).

Un terzo elemento di differenziazione è legato alla valutazione dei risultati, cioè all'efficacia del sistema qualità. Tutti i principali modelli di riferimento per la Qualità Totale legati a premi prevedono una valutazione sui fattori, che rappresentano i prerequisiti da soddisfare, ed i risultati che rappresentano gli effetti legati alla gestione dei precedenti fattori. Il peso dei fattori e dei risultati è differente a seconda del modello di riferimento ed in generale si può affermare che il peso dei risultati e la loro estensione come tipologia è andata aumentando a partire dal modello più vecchio (Deming Prize) a quello più recente (European Quality Award).

È del 1951 la nascita in Giappone, ad opera del JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), di un premio in onore di W.E. Deming, secondo il modello di riferimento riportato in figura 1, dove sono illustrate le categorie di base considerate nella valutazione, relativamente alle aziende estere. Il Deming Prize ha introdotto solo recentemente un punteggio per le categorie e questo può essere modificato, in funzione del business dell'azienda, dal sottocomitato del JUSE che gestisce il premio. In questo modello non c'è una distinzione netta tra i fattori e risultati ma c'è, di fatto, una prevalenza nella valutazione

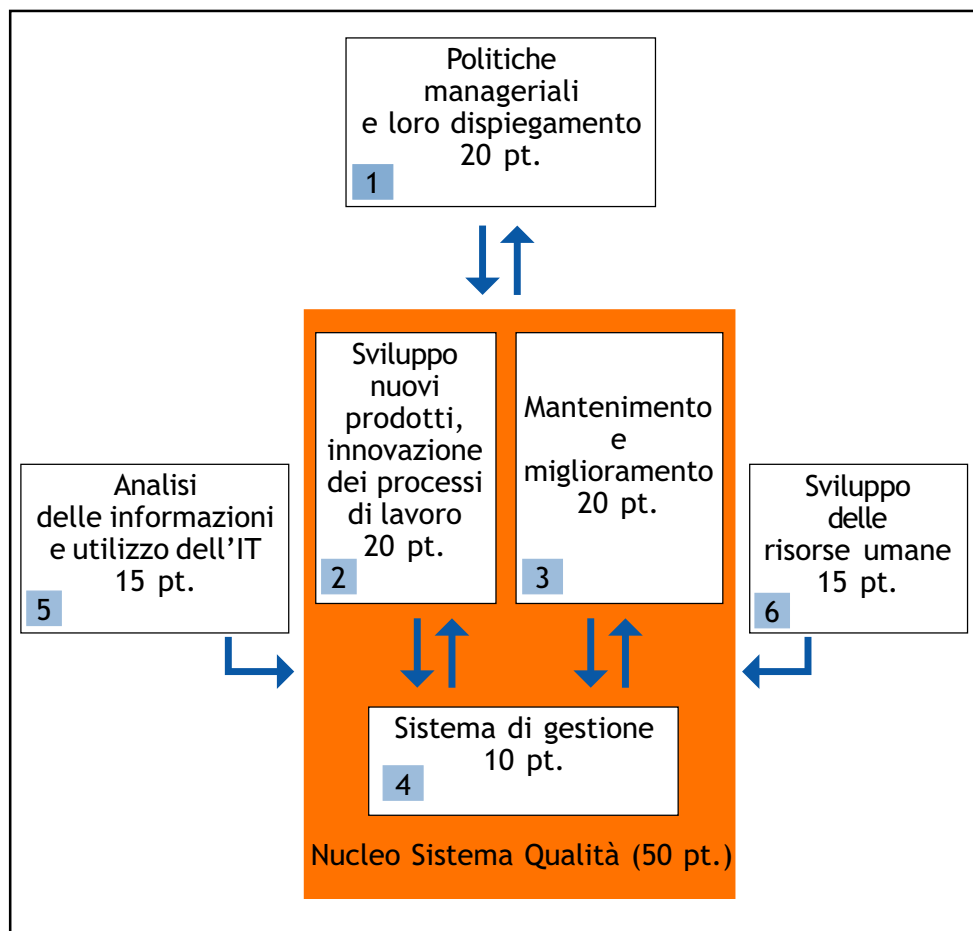


FIGURA 1. MODELLO DI RIFERIMENTO DEL PREMIO DEMING, GIAPPONESE.
 FONTE: JUSE (JAPANESE UNION OF SCIENTISTS AND ENGINEERS)

TABELLA 1

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		punti
1.	Politiche manageriali e loro dispiegamento relativamente alla gestione della qualità	20
(a)	Con chiare politiche manageriali, che riflettono i principi del suo management, dell'industria, del business, dell'ambito e dell'ambiente dell'attività, l'azienda ha stabilito obiettivi ,strategie e business impegnativi, orientati alla qualità e al cliente	(10)
(b)	Le politiche manageriali sono dispiegate attraverso l'organizzazione e implementate in modo unitario	(10)
2.	Sviluppo di nuovi prodotti e/o innovazione dei processi di lavoro	20
(a)	L'azienda sviluppa attivamente nuovi prodotti (servizi inclusi) o innova i processi di lavoro	(10)
(b)	Nuovi prodotti sono necessari per soddisfare le esigenze dei clienti. Nel caso di innovazione dei processi di lavoro, questa deve contribuire in modo significativo all'efficienza della gestione delle attività.	(10)
3.	Mantenimento e miglioramento delle qualità del prodotto e operative	20
(a)	<i>Gestione del lavoro quotidiano</i> - Attraverso la standardizzazione e l'addestramento, l'azienda raramente ha difficoltà nel lavoro giornaliero e le maggiori operazioni in ciascun reparto sono state consolidate	(10)
(b)	<i>Miglioramento continuo</i> - L'azienda migliora la qualità e gli altri aspetti del suo business in modo pianificato e continuo. L'azienda ha ridotto i problemi dei reclami e difetti nel mercato e nei processi successivi. L'azienda sta mantenendo i problemi dei reclami e difetti nel mercato e nei processi successivi a livelli estremamente bassi. L'indice di soddisfazione del cliente è migliorato.	(10)
4.	Creazione dei sistemi di gestione della qualità, della quantità, della consegna, dei costi, della sicurezza, dell'ambiente, ecc...	10
	L'azienda ha costituito i necessari sistemi tra quelli su elencati e li utilizza efficacemente.	
5.	Raccolta ed analisi delle informazioni sulla qualità e utilizzazione dell'informatica	15
	L'azienda raccoglie le informazioni sulla qualità dal mercato e dentro la sua organizzazione in maniera organizzata e le utilizza efficacemente. Insieme all'utilizzo dei metodi statistici e dell'informatica , tali informazioni sono utilizzate efficacemente per lo sviluppo di nuovi prodotti ed il mantenimento e miglioramento delle qualità operative.	
6.	Sviluppo delle risorse umane	15
	L'azienda addestra e sviluppa le sue risorse umane in modo pianificato ottenendo come risultato il mantenimento e miglioramento del prodotto e delle qualità operative.	

della parte relativa ai fattori, in quanto la bontà dei risultati è considerata come una conseguenza certa dell'eccellenza nella gestione dei processi.

Il modello si è evoluto negli anni passando da un approccio tipico del *Quality Control* a quello del *Company-Wide Quality Control*, estendendo l'approccio statistico e del miglioramento continuo a tutti i settori aziendali. La tipicità del modello, che rispecchia fedelmente l'approccio giapponese alla qualità, fa sì che il giudizio personale dell'esperto durante la *site visit* sia determinante ai fini dell'assegnazione del premio rispetto al rapporto allegato alla domanda di partecipazione (*application report*): non a caso gli esaminatori per il Deming Prize sono una ristretta cerchia di illustri accademici scelti dal JUSE.

Nella tabella 1 sono descritti gli elementi di valutazione con i punteggi assegnati. Ciascun elemento è valutato secondo quattro *aspetti*:

- **Efficacia:** efficace nel raggiungere gli obiettivi;
- **Coerenza:** coerente in tutta l'organizzazione;
- **Continuità:** continuo nel medio e nel lungo termine;
- **Accuratezza:** completa implementazione nel reparto coinvolto, e con una scala a 5 livelli (da 1, nessuna attività, a 5, eccezionale, punto

TABELLA 2

	Efficacia	Coerenza	Continuità	Accuratezza
1. Politiche manageriali e loro dispiegamento				
Politiche e strategie (10)	●	□	□	---
Dispiegamento delle politiche (10)	□	□	□	●
2. Sviluppo di nuovi prodotti e/o innovazione dei processi di lavoro				
Entusiasmo (10)	□	□	□	□
Risultati (10)	●	---	□	---
3. Mantenimento e miglioramento				
Gestione quotidiana (10)	□	□	●	□
Miglioramento continuo (10)	●	□	□	□
4. Sistema di gestione (10)	□	●	□	□
5. Analisi delle informazioni e utilizzazione dell' IT (15)	□	□	□	□
6. Sviluppo delle risorse umane (15)	□	□	□	□
	● = relazione forte	□ = relazione debole	---	= nessuna relazione

di riferimento mondiale). Nella tabella 2 sono riportate le relazioni tra gli Elementi di Valutazione e gli aspetti.

Nel 1987 il Congresso degli Stati Uniti istituì il Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA), in memoria del Segretario al Commercio morto in un incidente nel luglio dello stesso anno, secondo il modello riportato in figura

2, che fa riferimento al premio dell'anno 2003. In questo modello le categorie, così come gli *item* del deployment di 2° livello, hanno pesi differenti in funzione di un punteggio espresso in millesimi che può variare di anno in anno (vedi tabella 3). L'impostazione originaria del modello dava enfasi soprattutto all'adeguatezza del sistema aziendale mirato alla soddisfazione del cliente, in quanto si voleva promuovere nelle aziende americane questo tipo di approccio, che è poi il punto di partenza strategico del TQM.

Ciò portava a dare poco rilievo all'oggettiva bontà dei risultati e quindi a premiare aziende che, a fronte di un'elevata potenzialità rilevata, presentavano risultati operativi non adeguati: di ciò si è tenuto conto nelle edizioni successive del premio correggendo il peso attribuito ai risultati. L'approccio della valutazione è comunque sempre da sinistra verso destra: si parte dai fattori, sistema qualità, per giungere ai risultati.

Pur avendo il medesimo scopo di promuovere il riconoscimento dei risultati di qualità ed accrescere la consapevolezza dell'importanza e delle tecni-

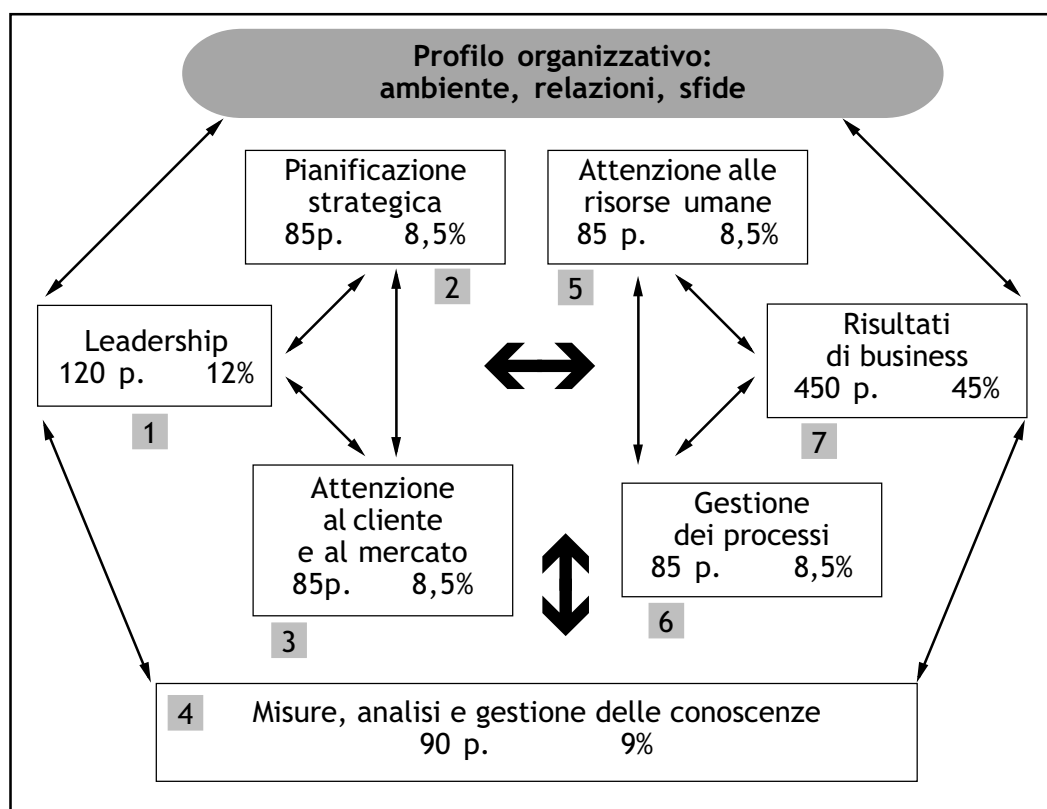


FIGURA 2. MODELLO DI RIFERIMENTO DEL PREMIO BALDRIGE, AMERICANO. FONTE: BNQP (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM)

TABELLA 3

		punti
1. Leadership	1.1 Leadership organizzativa <i>Descrive come i dirigenti guidano l'organizzazione. Descrive il sistema di governo dell'organizzazione. Descrive come i dirigenti riesaminano le prestazioni dell'organizzazione.</i>	120 70
	1.2 Responsabilità sociale <i>Descrive come l'organizzazione indirizza le sue responsabilità verso l'esterno, garantisce un comportamento etico e come l'azienda pratica una buona cittadinanza.</i>	50
2. Pianificazione strategica	2.1 Sviluppo della strategia <i>Descrive come l'organizzazione definisce i suoi obiettivi strategici, incluso come accresce la sua posizione competitiva, le prestazioni globali, ed il futuro successo.</i>	85 40
	2.2 Dispiegamento della strategia <i>Descrive come l'organizzazione traduce i suoi obiettivi strategici in piani azione. Riassume i piani azione dell'organizzazione e le connesse misure principali di prestazione o indicatori. Proietta la prestazione futura dell'organizzazione su questi indicatori o misure di prestazione principali.</i>	45
3. Attenzione al cliente ed al mercato	3.1 Conoscenza dei clienti e del mercato <i>Descrive come l'organizzazione individua i requisiti, le attese e le preferenze dei clienti e dei mercati per assicurare l'importanza continua dei suoi prodotti e servizi e sviluppare nuove opportunità.</i>	85 40
	3.2 Soddisfazione e rapporti con i clienti <i>Descrive come l'organizzazione costruisce i rapporti per acquisire, soddisfare e mantenere i clienti, per incrementare la fedeltà dei clienti, e sviluppare nuove opportunità. Descrive anche come l'organizzazione determina la soddisfazione dei clienti.</i>	45
4. Misure, analisi e gestione delle conoscenze	4.1 Misura e analisi delle prestazioni dell'organizzazione <i>Descrive come l'organizzazione misura, analizza, allinea e incrementa i suoi dati di prestazione e le informazioni a tutti i livelli e in tutte le parti dell'azienda.</i>	90 45
	4.2 Gestione delle informazioni e delle conoscenze <i>Descrive come l'organizzazione assicura la qualità e disponibilità dei dati e delle informazioni necessari per i dipendenti, fornitori e soci e clienti. Descrive come l'organizzazione costruisce e gestisce il suo patrimonio di conoscenze.</i>	45
5. Attenzione alle risorse umane	5.1 Sistemi di lavoro <i>Descrive come il lavoro e gli impieghi dell'organizzazione consentono ai dipendenti e all'organizzazione di raggiungere alte prestazioni. Descrive come regole di compenso, di avanzamento di carriera e di connessa forza lavoro consentono ai dipendenti e all'organizzazione di raggiungere alte prestazioni.</i>	85 35
	5.2 Istruzione e motivazione dei dipendenti <i>Descrive come l'istruzione, la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti dell'organizzazione supporta il raggiungimento degli obiettivi globali e contribuisce ad alte prestazioni. Descrive come l'istruzione, la formazione e lo sviluppo professionale dell'organizzazione costruiscono la conoscenza, le abilità e le capacità dei dipendenti.</i>	25
	5.3 Soddisfazione e benessere dei dipendenti <i>Descrive come l'organizzazione mantiene un ambiente di lavoro ed un clima di supporto ai dipendenti che contribuisce al benessere, alla soddisfazione e alla motivazione di tutti dipendenti.</i>	25
6. Gestione dei processi	6.1 Processi di creazione del valore <i>Descrive come l'organizzazione identifica e gestisce i suoi processi principali per la creazione del valore per il cliente e per raggiungere il successo e la crescita dell'azienda.</i>	85 50
	6.2 Processi di supporto <i>Descrive come l'organizzazione gestisce i suoi processi principali che supportano i processi di creazione del valore.</i>	35
7. Risultati di business	7.1 Risultati mirati ai clienti <i>Riassume i principali risultati relativi ai clienti dell'organizzazione, includendo la soddisfazione del cliente ed il valore percepito dal cliente. Divide in modo opportuno i risultati per gruppi di clienti e segmenti di mercato. Include opportuni dati comparativi.</i>	450 75
	7.2 Risultati di prodotto e servizio <i>Riassume i principali risultati sui prodotti e servizi dell'organizzazione. Divide in modo opportuno i risultati per gruppi di prodotto, gruppi di clienti e segmenti di mercato. Include opportuni dati comparativi.</i>	75
	7.3 Risultati di mercato e finanziari <i>Riassume in modo opportuno i principali risultati finanziari e di prestazioni di mercato dell'organizzazione per segmenti di mercato. Include opportuni dati comparativi.</i>	75
	7.4 Risultati relativi alle risorse umane <i>Riassume i principali risultati sulle risorse umane dell'organizzazione, comprese le prestazioni del sistema di lavoro e l'istruzione dei dipendenti, lo sviluppo, il benessere e la soddisfazione. Divide in modo opportuno i risultati per indirizzare la diversità della forza lavoro ed i differenti tipi e categorie di dipendenti. Include opportuni dati comparativi.</i>	75
	7.5 Risultati di efficacia dell'organizzazione <i>Riassume i principali risultati delle prestazioni operative dell'organizzazione che contribuiscono al raggiungimento dell'efficacia organizzativa. Divide in modo opportuno i risultati per gruppi di prodotto e segmenti di mercato. Include opportuni dati comparativi.</i>	75
	7.6 Risultati di responsabilità di governo e sociale <i>Riassume i principali risultati di responsabilità di governo e sociale dell'organizzazione, comprese le evidenze di responsabilità fiscale, condotta etica, ottemperanza alle leggi e cittadinanza dell'organizzazione. Divide in modo opportuno i risultati per unità produttiva. Include opportuni dati comparativi.</i>	75
	totale	1000

che di miglioramento della qualità, l'MBNQA rispetto al Deming Prize:

- è più focalizzato sui risultati ed il servizio,
- fa affidamento sul coinvolgimento di molti differenti gruppi professionali e commerciali,
- fornisce meriti speciali per approcci innovativi alla qualità,
- include una forte focalizzazione sui clienti e sulle risorse umane,
- sottolinea l'importanza della condivisione delle informazioni.

Rispetto alle norme ISO 9000, edizione 1987, queste ultime coprivano meno del 10% dei criteri del Malcolm Baldrige National Quality Award.

Nel 1992 fu lanciato l'European Quality Award (EQA) da parte dell'EFQM (European Foundation for Quality Management) che - partendo dall'esperien-

za del Malcolm Baldrige - sviluppava il modello orientandolo maggiormente verso i risultati, che diventavano un prerequisito per la candidatura dell'azienda. La struttura del modello è riportata in figura 3 e schematizza l'approccio fondamentale del premio: "la soddisfazione del cliente, la soddisfazione dei clienti interni e l'impatto sul paese sono ottenuti tramite una leadership che guida le politiche, la strategia, la gestione delle risorse umane e materiali ed i processi aziendali al raggiungimento anche di eccellenti risultati di gestione".

Per la prima volta, con il modello EQA, si ha una netta differenziazione tra i Fattori (Sistema Qualità) ed i Risultati, che vengono equiparati come pesi e non più frammisti come accadeva nei modelli visti in precedenza. È inoltre enfatizzato l'approccio all'autovalutazione dell'azienda come prerequisito alla partecipazione

al premio (si noti che tale metodologia è proposta anche nella norma ISO 9004:2000). A tal proposito alcuni autori [2][3] sostengono un approccio di analisi da destra verso sinistra, partendo cioè dai risultati e risalendo a ritroso la catena fino all'analisi dei fattori che hanno prodotto quei risultati. Si ritiene che tale metodologia sviluppi una migliore cultura diagnostica e un miglioramento guidato dai risultati.

Per la realizzazione del sistema il modello suddivide ogni criterio (primo livello) in elementi (sottocriteri, secondo livello), chiaramente definiti grazie ai rispettivi punti di riferimento (approcci, terzo livello). In tabella 4 è riportato un esempio di deployment dei sottocriteri.

Per il settore pubblico comprendente autorità, posti di polizia, ospedali, scuole pubbliche (1996) e le piccole e medie imprese (1997) sono previsti raggruppamenti e semplificazioni dei sottocriteri e degli approcci. Nel caso della pubblica amministrazione il cambiamento interessa soprattutto gli approcci generali, che vengono sostituiti con le modalità di approccio in uso presso la pubblica amministrazione. Per le piccole e medie imprese il modello generale è risultato troppo oneroso: si è pertanto intervenuti riducendo il numero dei sottocriteri (22) e degli approcci, pur mantenendo i nove criteri. Se ad

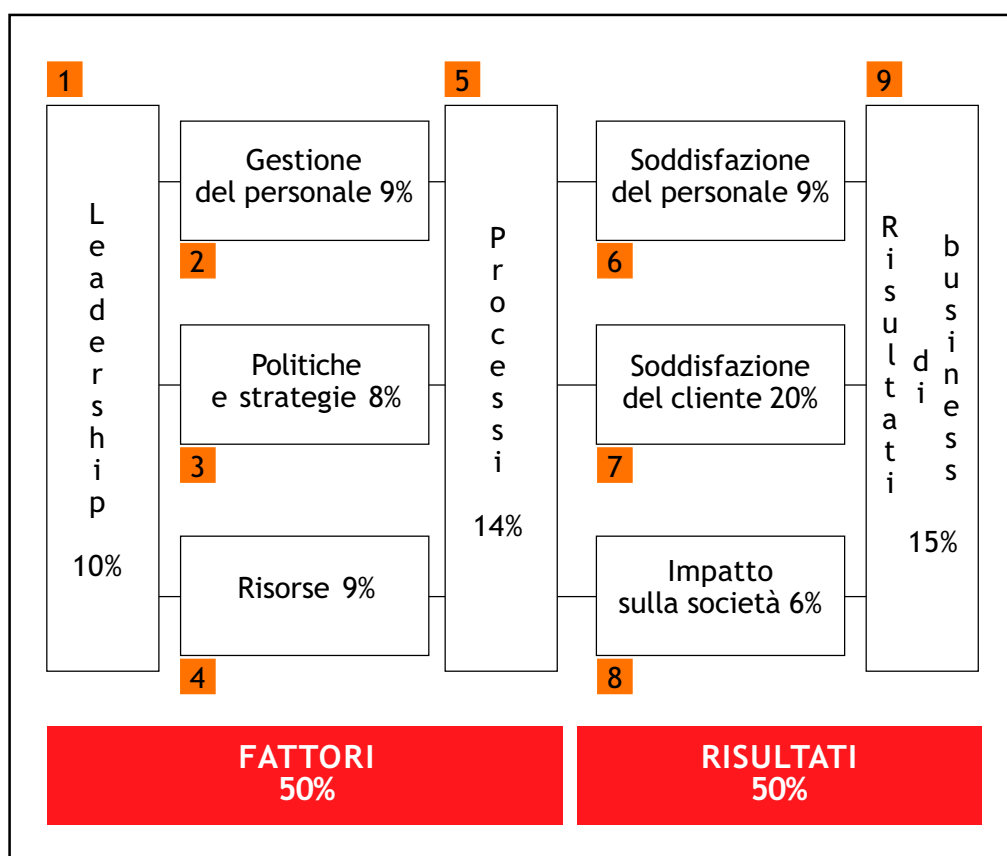
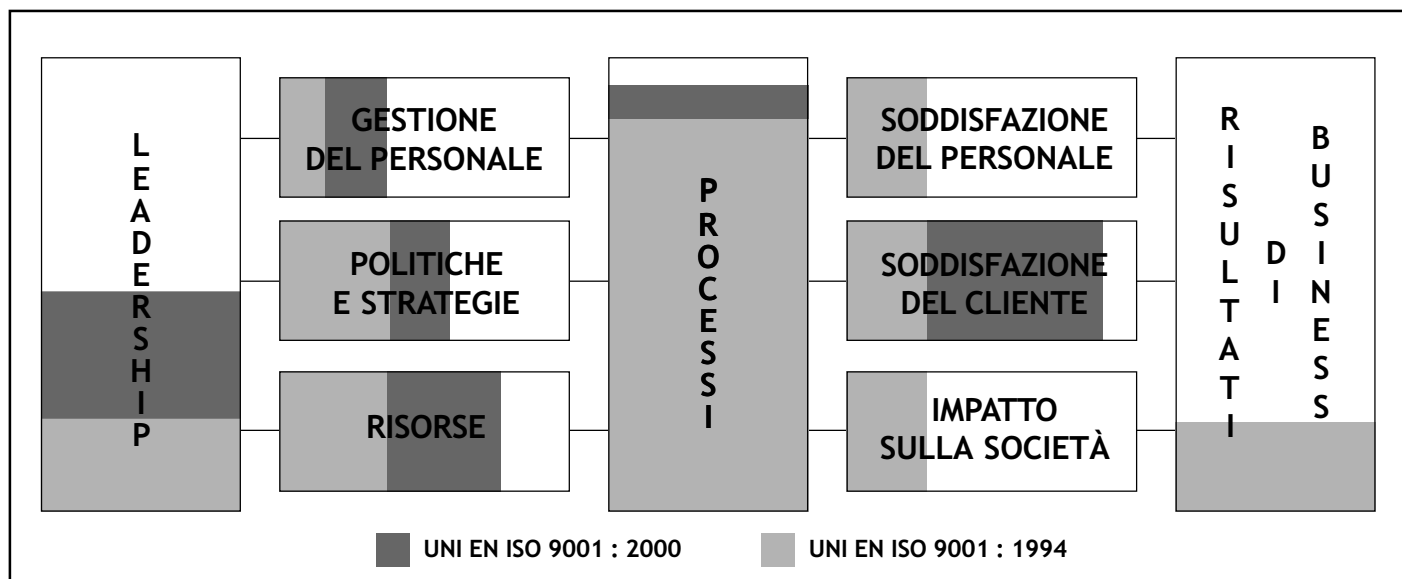


FIGURA 3. MODELLO DI RIFERIMENTO DEL PREMIO EUROPEO.

FONTE: EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)

TABELLA 4

1. Leadership	<p>1a. Descrive come i leader definiscono la missione, la visione e i valori dell'organizzazione, e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza.</p> <p>1b. Descrive come i leader sono coinvolti in prima persona nel promuovere lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di management dell'organizzazione.</p> <p>1c. Descrive come i leader sono coinvolti con clienti, fornitori e rappresentanti della società esterna.</p> <p>1d. Descrive come i leader motivano, sostengono e apprezzano il personale.</p>
2. Politiche e strategie	<p>2a. Descrive come Politiche e Strategie sono basate sulle esigenze e sulle aspettative presenti e future degli stakeholder.</p> <p>2b. Descrive come Politiche e Strategie sono basate su dati derivanti dalle misure di performance, dalla ricerca, e dalle attività relative all'apprendimento e alla creatività.</p> <p>2c. Descrive come Politiche e Strategie vengono sviluppate, riesaminate e aggiornate.</p> <p>2d. Descrive come Politiche e Strategie vengono diffuse attraverso una rete di processi chiave.</p> <p>2e. Descrive come Politiche e Strategie vengono comunicate e attuate.</p>
3. Gestione del personale	<p>3a. Descrive come vengono pianificate, gestite e sviluppate le risorse umane.</p> <p>3b. Descrive come vengono identificate, sviluppate e sostenute le conoscenze e competenze professionali del personale.</p> <p>3c. Descrive come il personale viene coinvolto e responsabilizzato nel prendere iniziative.</p> <p>3d. Descrive come personale e organizzazione comunicano in modo efficace.</p> <p>3e. Descrive come l'organizzazione premia, riconosce e dedica attenzione al personale.</p>
4. Partnership e risorse	<p>4a. Descrive come vengono gestite le partnership esterne.</p> <p>4b. Descrive come vengono gestite le risorse finanziarie.</p> <p>4c. Descrive come vengono gestiti immobili, attrezzature e materiali.</p> <p>4d. Descrive come viene gestita la tecnologia.</p> <p>4e. Descrive come vengono gestite le risorse informative e le conoscenze.</p>
5. Processi	<p>5a. Descrive come i processi vengono sistematicamente progettati e gestiti.</p> <p>5b. Descrive come i processi vengono migliorati secondo necessità grazie all'innovazione, allo scopo di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder generando valore crescente.</p> <p>5c. Descrive come i prodotti e i servizi sono progettati e sviluppati sulla base delle esigenze e delle aspettative dei clienti.</p> <p>5d. Descrive come prodotti e servizi vengono realizzati e consegnati/erogati.</p> <p>5e. Descrive come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.</p>
6. Risultati relativi ai clienti	<p>6a. Misure della percezione.</p> <p>6b. Indicatori di performance.</p>
7. Risultati relativi al personale	<p>7a. Misure della percezione.</p> <p>7b. Indicatori di performance.</p>
8. Risultati relativi alla società	<p>8a. Misure della percezione.</p> <p>8b. Indicatori di performance.</p>
9. Risultati chiave di performance	<p>9a. Risultati chiave di performance.</p> <p>9b. Indicatori chiave di performance.</p>



esempio si considera il criterio numero 5 (Processi) in tabella 5 è riportato il confronto tra il modello generale e quello per le piccole e medie imprese.

Il suddetto modello è stato preso inoltre come riferimento per il Premio Qualità Italia promosso dal 1997, attraverso l'APQI (Associazione Premio Qualità Italia), da tutte le associazioni imprenditoriali (Confindustria, Confai, Confartigianato e CNA), dal Qualital (Consorzio Universitario in Ingegneria della Qualità) e AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità).

Nel 2001 è stato istituito lo Schema di Riconoscimento EFQM dei "Livelli di Eccellenza" che rappresenta un percorso graduale di crescita dell'azienda come impegno nel TQM: i primi due livelli (*Impegno verso l'eccellenza e Riconoscimento di eccellenza*, soglia >400 punti) si applicano alle organizzazioni che sono all'inizio dell'applicazione del TQM, mentre gli altri tre livelli (*Finalista del Premio Qualità*, 500-550 punti, *Menzione nell'ambito del Premio Qualità*, 600-650 punti, e *Vincitore Premio Qualità* 700-750 punti) rappresentano le tre categorie di finalisti storicamente riconosciute dall'EQA.

In figura 4 è riportato uno schema che evidenzia qualitativamente il grado di copertura delle norme ISO 9001 edizione '94 e 2000 rispetto al modello EQA: le aree più scoperte rimangono quelle relative alla *Leadership*, alla *Soddisfazione del Personale*, all'*Impatto sulla Società* ed ai *Risultati di Business*; rimane confermata la prevalenza della copertura delle norme sulla parte *Processi* e *Sistema Qualità*.

In figura 5 è riportato uno schema qualitativo di confronto della copertura delle diverse aree di indagine dei diversi modelli, che sintetizza le osservazioni precedenti.

Infine alcune osservazioni conclusive che nascono dall'esperienza diretta di applicazione dei modelli basati sulle norme e di quelli basati sui premi:

- la logica corretta di approccio alla Qualità suggerisce il passaggio intermedio attraverso la certificazione ISO 9001, che non dovrebbe essere con-

FIGURA 4. CONFRONTO TRA IL MODELLO EQA E LE NORME UNI EN ISO 9001.

TABELLA 5

<p>5. Processi</p> <p>5a. Descrive come i processi vengono sistematicamente progettati e gestiti.</p> <p>5b. Descrive come i processi vengono migliorati secondo necessità grazie all'innovazione, allo scopo di soddisfare pienamente i clienti e gli altri stakeholder generando valore crescente.</p> <p>5c. Descrive come i prodotti e i servizi sono progettati e sviluppati sulla base delle esigenze e delle aspettative dei clienti.</p> <p>5d. Descrive come prodotti e servizi vengono realizzati e consegnati/erogati.</p> <p>5e. Descrive come vengono gestiti e migliorati i rapporti con i clienti.</p>	<p>5. Sistema Qualità e processi</p> <p>5a. Descrive come l'organizzazione è focalizzata sui clienti.</p> <p>5b. Descrive come è gestito il sistema qualità.</p> <p>5c. Descrive come sono gestiti i processi chiave che generano i prodotti e servizi.</p> <p>5d. Descrive come è gestito il processo di miglioramento continuo.</p>
--	--

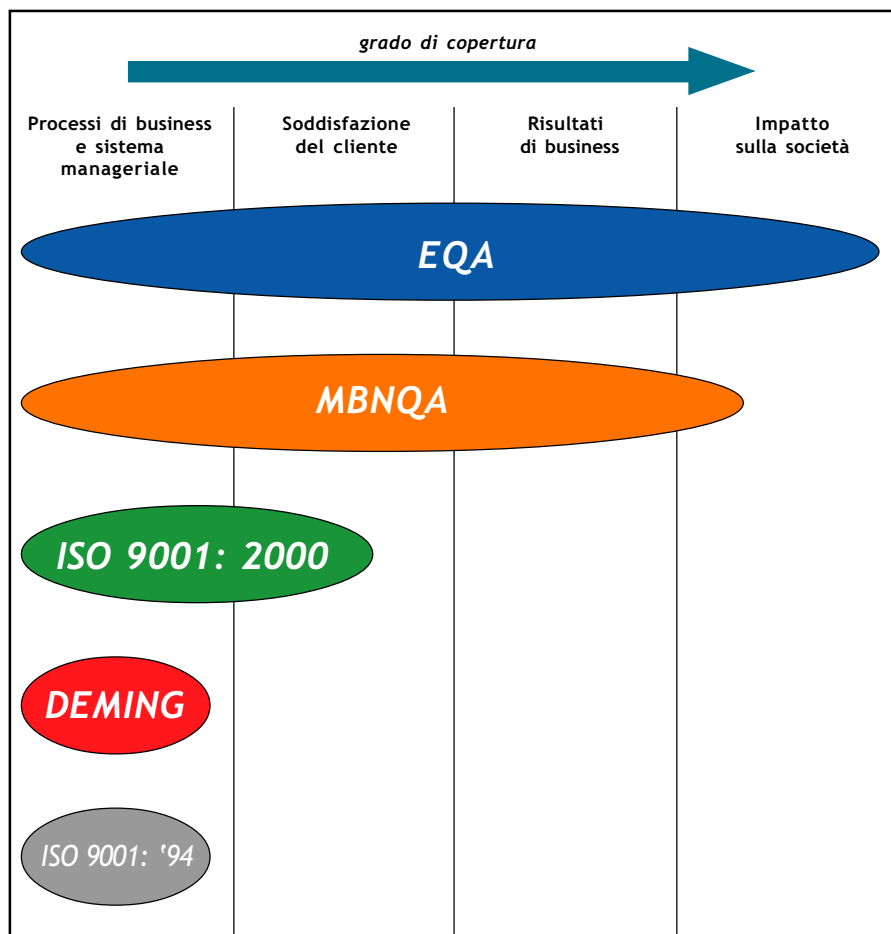


FIGURA 5. GRADO DI COPERTURA DELLE AREE DEI DIVERSI MODELLI

BIBLIOGRAFIA

- [1] Kevin B. Hendricks, Vinod R. Singhal 2000 The Impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners
- [2] Conti, T. 1992 Come costruire la Qualità Totale Sperling & Kupfer Editori
- [3] Conti, T. 1997 Autodiagnosi organizzativa Sperling & Kupfer Editori
- [4] The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers The Guide for The Deming Application Prize 2004 for Overseas
- [5] The Japanese Union of Scientists and Engineers Deming prize Criteria 2004
- [6] U.S.A. Department of commerce - Technology Administration - National Institute of Standards and Technology Baldrige Award Application Form 2003
- [7] U.S.A. Department of commerce - Technology Administration - National Institute of Standards and Technology Criteria for Performance Excellence 2003
- [8] EFQM European Quality Award Information for Applicants 2002
- [9] EFQM European Quality Award Information Brochure - SME Award Version 2002
- [10] Associazione Premio Qualità Italia Premio Qualità Italia per le piccole e medie imprese Modello di riferimento
- [11] Siti Internet di interesse:
www.iso.ch
www.unicei.it
www.sincert.it
www.deming.org
www.juse.or.jp/e
www.quality.nist.gov
www.efqm.org
www.apqi.it

siderata un punto di arrivo bensì una prima tappa per impostare la costruzione successiva del TQM. Costruire su fondamenta non idonee è sempre altamente rischioso e da questo punto di vista l'approccio alle norme costituisce la base necessaria: senza una consolidata metodologia di controllo e miglioramento dei processi aziendali è inutile, nonché fonte di delusioni e frustrazioni, tentare di approcciare una gestione della Qualità competitiva;

- non c'è vertice aziendale che a fronte di progetti sulla Qualità non si aspetti dei ritorni, in tempi più o meno ragionevoli, degli investimenti effettuati: anche da questo punto di vista l'esperienza suggerisce un primo approccio alla Qualità attraverso la certificazione rispetto alle norme, che fornisce un riconoscimento più immediato, anche se meno prestigioso e più inflazionato;
- al di là degli aspetti evidenziati nei diversi modelli, sono comunque fondamentali il grado di coinvolgimento dell'azienda, ed in particolare del vertice della stessa, nel progetto Qualità e le valutazioni effettuate dagli auditor o esaminatori. E' auspicabile una valutazione delle aziende che riduca al minimo la soggettività e, da questo punto di vista, i punteggi previsti nei modelli dei premi vanno verso questa direzione.
- l'eccessiva apertura al mercato della certificazione rischia di ridurre la stessa ad un fatto puramente formale, uno dei tanti oneri a cui deve sottostare un'azienda, senza che ci sia una reale volontà di impegno per la Qualità;
- per ridurre il più possibile i rischi evidenziati nei precedenti punti è fondamentale che ci sia un riconoscimento della figura professionale dell'auditor e dei esaminatori con obbligo da parte degli enti di certificazione e di valutazione di utilizzo di figure professionali iscritte ad albi che ne garantiscano la professionalità.

MAURIZIO ROSSETTI