



CONFINDUSTRIA



IMPRESA X INNOVAZIONE

Il miglioramento

Il significato, l'urgenza, le tecniche
e il processo per realizzarlo

Questa guida è stata realizzata grazie al contributo dell'Associazione Italiana per la Cultura della Qualità (AICO).

Suggerimenti per migliorare l'utilità di queste guide e per indicare altri argomenti da approfondire sono più che benvenuti:
toolkit@confindustria.it



CONFINDUSTRIA

www.confindustriaixi.it



IL MIGLIORAMENTO

Il significato, l'urgenza, le tecniche e il processo per realizzarlo

Il miglioramento continuo, il cambiamento e la sua accelerazione sono probabilmente le caratteristiche più forti dello scenario in cui siamo immersi.

Che oggi tutti debbano migliorare è spesso considerata una cosa scontata, e ciò finisce per sminuire il senso di urgenza e l'impegno diretto.



SFIDA E SIGNIFICATO DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Perché il miglioramento è, ora, indispensabile?

- *“Se un'organizzazione non migliora potete star certi che i competitor lo faranno;*
- *i clienti sono diventati sempre più esigenti; la qualità delle forniture sta continuamente crescendo, e ciò è a sua volta causa del fatto che le attese aumentano molto velocemente. Se non è sempre possibile riuscire a superare le attese, bisogna però almeno soddisfarle. Se non lo farete potete star certi di perdere il cliente;*
- *il livello di performance della maggior parte dei processi mostra una tendenza a diminuire nel tempo, se non si esercita un impegno per mantenerlo al livello raggiunto; solo per mantenere uno standard è necessaria un'attività di manutenzione; se in più desideriamo ottenere un miglioramento, questo richiede sforzi che vanno al di là della pura manutenzione.”*

Il problema, oggi, non è se migliorare o no, ma quanto e quanto velocemente.

IL "MIGLIORAMENTO", UNA TAPPA MILIARE NELLA EVOLUZIONE DELLA DISCIPLINA DELLA QUALITÀ

Il miglioramento ha rappresentato, alla fine degli anni '70, una vera e propria *rivoluzione* nella cultura della qualità e nei modi di 'fare Qualità'; ha segnato infatti il passaggio dal *paradigma della conformità* a quanto stabilito, agli adempimenti da attuare, cioè da un *orientamento* al passato, al *paradigma della strategia*, l'orientamento al *futuro*, a ciò che 'potrà essere', che potremo far accadere.

Di fatto ciò ha rappresentato anche l'adeguamento del metodo della qualità ai problemi più importanti dello scenario economico di competizione che si veniva configurando; ha segnato il passaggio da un orientamento prevalentemente interno all'azienda, ad uno rivolto all'esterno, da un compito di funzione specialistica ad un metodo generale per incidere sui risultati aziendali complessivi .



IL "CASO" HP

Hewlett Packard

John Young, Presidente della Hewlett-Packard, disse:

"La HP giapponese di Yokagawa vinse nel 1982 il premio Deming; durante i 5 anni in cui si impegnò per il premio YHP ridusse del 42% i costi dei propri prodotti e il circolante del 64%. I tassi di guasto furono ridotti del 60% e il ciclo temporale dalla R&S fu ridotto di più di 1/3. Negli USA: oggi abbiamo molte storie di successi da raccontare; i nostri field failure rate sono diminuiti di più del 20%/anno. In realtà molte aree del nostro business vedranno miglioramenti di un fattore 10 in meno di 10 anni".

Il business di HP si era andato velocemente diversificando, passando dal campo tradizionale degli strumenti di misura a quello di nuove aree, quali i sistemi di computer, con una conseguente rapida espansione della propria organizzazione. L'approccio tradizionale alla qualità non risultava più essere funzionale a questa rapida espansione ed al contemporaneo drastico cambio di tecnologia.

Questa crisi comparve prima in Giappone, che costituisce un mercato molto sensibile. Essendo noi una sussidiaria giapponese chiedemmo aiuto alla Casa madre. Ma essa considerava allora solo locale l'insediamento in Giappone e non prese azioni di rilievo. Fu allora che noi ci chiedemmo, in modo terribilmente serio: "Riusciremo a sopravvivere nel mercato giapponese?".

- Fu per noi una gran fortuna l'esserci avviati all'approccio giapponese del "Company Wide Quality Control"; e, come presidente di HP in Giappone, io annunciavo un programma di TQC nel 1977. Ottenemmo dei risultati strepitosi: una riduzione di più di mille volte nei difetti di saldatura fu ottenuta attraverso il miglioramento continuo, prima attraverso un team di progetto di specialisti, poi da un Circolo di controllo qualità. Questo raggiungimento di un quasi "Zero-Defect" ci portò a semplificare l'intero progetto delle piastre di circuito stampato da un ciclo di un mese ad una produzione di un giorno, a flusso, dimezzando il numero di addetti.

- Esaltati da questo successo in produzione, tutti gli altri dipartimenti misero in pratica il TQC in un modo concertato, per un periodo di cinque anni. I risultati complessivi furono veramente strepitosi.

- Il nostro gruppo di prodotti, progettati e costruiti nella fabbrica giapponese, raggiunse il vertice dei tassi di profitto e ottenne il livello di più alta qualità dei prodotti in tutta la multinazionale HP. Il coronamento fu la vincita del premio Deming nel 1982

- Il presidente John Young divenne un convinto assertore del TQC per tutta la multinazionale e annunciò la sua sfida del "DIE-CI PER" a tutta l'organizzazione HP nel mondo, una riduzione cioè di dieci volte nel tasso dei difetti dei prodotti consegnati ai nostri clienti nel corso degli anni Ottanta.

- Questo ambizioso traguardo fu effettivamente raggiunto dopo dieci anni di sforzi e portò un grandissimo beneficio, attraverso un forte risparmio nei costi, nei magazzini, e in una fondamentale eliminazione della insoddisfazione dei clienti.

- Il TQC divenne in HP un modo di lavorare e uno stile di vita.

- Queste esperienze che noi abbiamo avuto con HP Giappone e in tutto il mondo dimostrano che la qualità può essere una filosofia di base e un potente strumento per pilotare l'innovazione del management nelle operazioni di business."

KENZO SASAOKA

IL MIGLIORAMENTO RICHIESTO DALLE ISO 9000

Il miglioramento continuo costituisce, nelle norme ISO UNI EN ISO 9000, uno dei pilastri fondamentali, ed è inserito in numerosi requisiti specifici particolarmente importanti.

NELLA UNI EN ISO 9000:2005

Il miglioramento è uno degli otto Principi di Gestione: *Il miglioramento continuo è un obiettivo permanente delle organizzazioni.*

Nella UNI EN ISO 9000:2005 il miglioramento continuo viene così descritto:

"Lo scopo del miglioramento continuo di un sistema di gestione per la qualità è quello di aumentare la probabilità di accrescere la soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate.

Le azioni per il miglioramento comprendono:

- l'analisi e la valutazione della situazione esistente al fine di individuare aree per il miglioramento;*
 - la individuazione degli obiettivi di miglioramento;*
 - la ricerca di possibili soluzioni per perseguire questi obiettivi;*
 - la valutazione di queste soluzioni e la selezione di una di loro;*
 - l'attuazione della soluzione prescelta;*
 - la misura, la verifica, l'analisi e la valutazione dei risultati di tale attuazione per stabilire se gli obiettivi sono stati raggiunti;*
 - la formalizzazione delle modifiche.*
- I risultati vengono riesaminati, per quanto*

necessario, per individuare ulteriori opportunità di miglioramento. In questo modo, il miglioramento diventa un'attività continua. Anche le informazioni di ritorno dai clienti e dalle altre parti interessate, le verifiche ispettive ed i riesami del sistema di gestione per la qualità possono fornire spunti per individuare opportunità per il miglioramento".

Le azioni specifiche per attuarlo possono essere:

- adottare un orientamento al miglioramento continuo diffuso e coerente in tutta l'organizzazione;
- fornire alle persone l'addestramento ai metodi e alle tecniche del miglioramento continuo;
- fare del miglioramento continuo dei prodotti, processi e sistemi, un obiettivo per ogni persona dell'organizzazione;
- stabilire dei traguardi per ciò a cui tendere e misure per riscontrarne l'avvicinamento in modo continuativo;
- dare riconoscimenti ai miglioramenti.

NELLA UNI EN ISO 9001:2000

Nella UNI EN ISO 9001:2000 la parola *miglioramento* ricorre 27 volte, soprattutto come *miglioramento dell'efficacia del Sistema di gestione*; è anche presente nello scopo della norma; è evidenziata nella figura del modello di riferimento.

Il Sincert, circa le evidenze da produrre relativamente al miglioramento, stabilisce che: l'Organizzazione deve fornire evidenza delle metodologie adottate per perseguire



il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ... ad esempio: tramite adeguamenti e sviluppi progressivi della politica e degli obiettivi per la qualità, valorizzazione dei risultati delle verifiche ispettive interne, potenziamento delle metodologie di analisi dei dati, rafforzamento e perfezionamento delle azioni preventive, ampliamento e intensificazione dei Riesami della Direzione, ecc.

NELLA UNI EN ISO 9004:2000

IL miglioramento è presente già nel titolo "Sistemi di Gestione per la Qualità. Linee guida per il Miglioramento delle Prestazioni".

La finalità è quindi il miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. I destinatari vengono ad essere non solo i clienti, ma tutti coloro che sono interessati, in modo positivo, all'Impresa ed al suo sviluppo (le "Parti Interessate") e la norma suggerisce di considerare il bilanciamento delle loro esigenze.

Come conseguenza il miglioramento delle prestazioni è presente in tutti i punti significativi della norma, nelle responsabilità del management, nella politica, negli obiettivi, nella loro pianificazione, nel riesame della direzione, nelle misurazioni, nelle verifiche ispettive, ecc.

Anche il confronto con gli altri (mercato, concorrenti) entra in questa logica (mentre, ovviamente, non entra nella logica della ISO 9001:2000).

Al miglioramento ed alla sua logica sono

dedicate l'**Appendice B, Processo per il miglioramento continuo** (che verrà considerata più oltre) e l'**Appendice A, "Linee guida per l'autovalutazione"**, che ha proprio lo scopo di partire dall'analisi della situazione (secondo un modello semplice, proposto dalla norma), per individuare le opportunità di miglioramento e addirittura valutare nella propria "griglia del livello di maturità", quali processi di miglioramento sono in uso e quali risultati essi determinano. Scopo principale è proprio quello di pervenire a decisioni conseguenti all'autovalutazione sulle voci giudicate più importanti per l'azienda e risultate prioritarie per il miglioramento. Alla logica SI/NO della ISO 9001 riguardo ai requisiti, la ISO 9004 sostituisce la logica della graduazione: *nulla/poco/abbastanza/molto*.

LA DIAGNOSI PER IL MIGLIORAMENTO - PASSO 1

Entro le organizzazioni è ormai scontata l'esigenza di miglioramento da parte dei clienti, degli azionisti, dei dipendenti... ma, quando si passa alla pratica operativa, cosa si percepisce come miglioramento? Solo l'eliminazione dei difetti, la gestione delle non conformità o anche il confronto con gli altri, la capacità di rispondere ai cambiamenti (di prodotto, di mercato, di tecnologia, di alleanze), lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze?

Tutti sappiamo che quasi sempre la bontà del risultato dipende dalla bontà della dia-

gnosi e che l'investimento nella diagnosi è uno dei più remunerativi. Occorre allora partire da una consapevolezza su come fare una diagnosi; in assenza di una diagnosi strutturata si agisce in base a percezioni episodiche, non si costruisce un riferimento durevole.

COME EFFETTUARE UNA DIAGNOSI?

Per effettuare una buona diagnosi occorrono **dati e modelli**; i *dati* sono necessari per conoscere la situazione specifica, i *modelli* servono per collocare i dati in una cornice complessiva. Vediamoli separatamente.

I DATI

Le misurazioni sono alla base del miglioramento, in quanto *si padroneggia solo ciò che si misura; 'che cosa (di importante) non stiamo misurando?'*

CHE COSA MISURIAMO?

- i prodotti e i processi?
- le performance operative del sistema?
- le performance manageriali del sistema?

- le performance di valore per i clienti (cioè non solo le 'caratteristiche' del prodotto/servizio, ma anche le 'caratteristiche' del rapporto, le 'caratteristiche' di immagine e reputazione, le priorità del cliente)?

- le performance di valore per gli azionisti e le altre Parti Interessate (misure strategiche, redditività, quote di mercato, competenze, reputazione, fidelizzazione clienti, riduzione dei rischi,...)?

Sono dimensioni che possono essere esplose in un grandissimo numero di misurazioni e indicatori.

Per molte attività o funzioni o fasi, le misurazioni specifiche possono venir raggruppate in alcune macro categorie, quali misure di:

- prestazioni-conformità
- tempi/ velocità
- efficacia/efficienza
- costi
- flessibilità
- innovazione

ma la selezione dei relativi indicatori resta legata alla priorità degli obiettivi aziendali.

DEFINIZIONE DI INDICATORE

Definizione di indicatore:

"Informazione

- qualitativa e/o quantitativa
- associata ad un fenomeno (oppure ad un processo o ad un risultato) sotto osservazione,
- che consente di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo,
- nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la qualità prefissati,
- al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni e delle scelte."



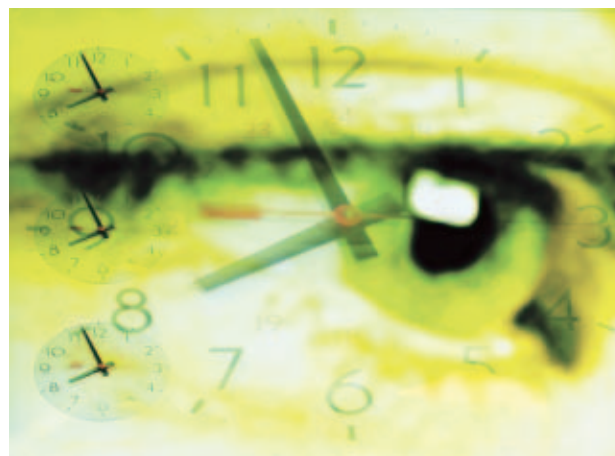
Come **tipi di misure** occorre considerare anche le **misure soggettive** oltre a quelle **oggettive** e:

- misure quantitative (che però da sole, spesso non bastano per fornire un quadro completo);
- misure qualitative (che possono riguardare anche proprietà particolarmente importanti). Le misure possono anche riguardare, direttamente o indirettamente, aspetti intangibili particolarmente significativi, quali le **innovazioni** e o la gestione della conoscenza, i Know How acquisiti, la capacità di relazione, la capacità di cambiamento, ecc.

ESPLICITARE LE FINALITÀ A FRONTE DELLE QUALI IMPOSTIAMO LE MISURE

Spesso le finalità specifiche delle misurazioni non sono esplicitate (anche se condizionano la scelta degli indicatori). Possiamo misurare per le seguenti finalità:

- dare evidenza della conformità,
- dare evidenza della non-conformità,
- ricercare le cause e poterle rimuovere,
- padroneggiare i fattori critici di successo,
- confrontarsi con gli altri,
- padroneggiare il miglioramento,
- costruire la strategia,
- misurare l'efficacia,
- misurare l'efficienza,
- traguardare l'avanzamento verso gli obiettivi pianificati,
- pianificare i nuovi obiettivi,
- fare confronti nello spazio, nel tempo, ecc. imparare dall'esperienza (riesame/autoriflessione),
- far partecipare.



Si scopre spesso che alcune di tali finalità, una volta esplicitate, vengono giudicate importanti, ma nella pratica non vengono esplicitate preventivamente come una finalità da perseguire.

QUALI CARATTERISTICHE DOVREBBERO AVERE I SISTEMI DI MISURA PER ESSERE EFFICACI?

- Dovrebbero, tra l'altro, essere:
- riferiti alle necessità del cliente,
 - pratici da realizzare,
 - con associati limiti di accettabilità,
 - facili da capire,
 - credibili,
 - capaci di guidare i comportamenti desiderati,
 - messi a punto e concordati da gruppi di lavoro,
 - specificamente riferiti all'oggetto della misurazione,
 - aggregabili per significatività e livello,
 - derivati da conoscenza condivisa.

CHE COSA EMERGE DALL'ESPERIENZA DI UNA QUOTA NON PICCOLA DI AZIENDE?

- Si misura poco o molto poco,
 - manca una visione complessiva di ciò che si misura,
 - non sono chiari 'i perché' delle misure,
 - si utilizzano poco i risultati delle misure,
 - non si socializza l'insieme delle misure.
- Di fatto, nel raccogliere dati in modo inadeguato si possono provocare seri danni. Per es. quando non sono correlati agli obiettivi strategici, quando sono irrilevanti per il processo decisionale manageriale, quando sono inadeguati ad evidenziare la creazione di valore per il cliente; ma anche quando non sono tempestivi, o sono troppo numerosi da intasare il sistema informativo. In tutti questi casi inviano al management messaggi sbagliati o falsi segnali positivi e creano barriere al miglioramento... (ma raramente questi danni vengono misurati!).

QUALI RACCOMANDAZIONI EMERGONO INVECE DALLE "BEST PRACTICES" ?

- Le misure hanno una visione d'insieme, ad anello chiuso,
- si utilizzano le *balanced scorecard*,
- si collegano le misure ai *macro obiettivi* (pochi),
- i macro obiettivi sono legati alla strategia,
- si fa uso del deployment delle strategie,
- si attua una responsabilizzazione e trasparenza (*accountability*) a livello operativo,
- si istituisce un legame forte fra le misure utilizzate, gli indicatori di performance, i benefici ottenuti da chi riceve.

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL SISTEMA DI INDICATORI

La costruzione di un sistema di misurazioni dovrebbe contenere le seguenti fasi:

- impostare una visione unitaria per le misure,
- costituire una infrastruttura per le misurazioni,
- stabilire le priorità e focalizzare su di esse le risorse,
- impostare un *cruscotto* ed un sistema di reporting,
- attivare l'analisi dei dati raccolti,
- attivare il miglioramento, alla luce di quanto raccolto,

e articolarsi nelle seguenti attività:

- definire gli obiettivi dell'organizzazione,
- identificare i relativi processi critici,
- definire i risultati che si vorrebbero conseguire,
- definire i fattori più importanti/chave per i risultati,
- determinare il livello di responsabilità,
- determinare l'indicatore o gli indicatori adatti,
- definire possibilmente il loro *peso* relativo.

I SISTEMI DI MISURA EFFICACI

dovrebbero essere 'SMART'

- Specifici
- Misurabili
- Acquisibili
- Realistici
- Tempificati



Quattro regole pratiche:

- **Nessuna caratteristica importante senza misura.**
- **Nessuna misura senza registrazione.**
- **Nessuna registrazione senza analisi.**
- **Nessuna analisi senza azione.**

E ricordare che

- *“Se non si misurano i risultati, non è possibile distinguere i successi dai fallimenti.*
- *Se non si distinguono i successi, non è possibile premiarli.*
- *Se non si premiano i successi, si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi.*
- *Se non si distinguono i successi, non si può apprendere dai successi.*
- *Se non è possibile riconoscere gli insuccessi, non è possibile correggerli.*
- *Se si possono dimostrare i risultati, si può guadagnare il supporto dell’opinione pubblica”.*

D. Osborne, T. Gaebler - *Reinventing Government*

I MODELLI

Esistono diversi modelli di diagnosi, più o meno complessi e aventi finalità differenziate.

Modello1: Autovalutazione con la UNI EN ISO 9004:2000-Appendice A

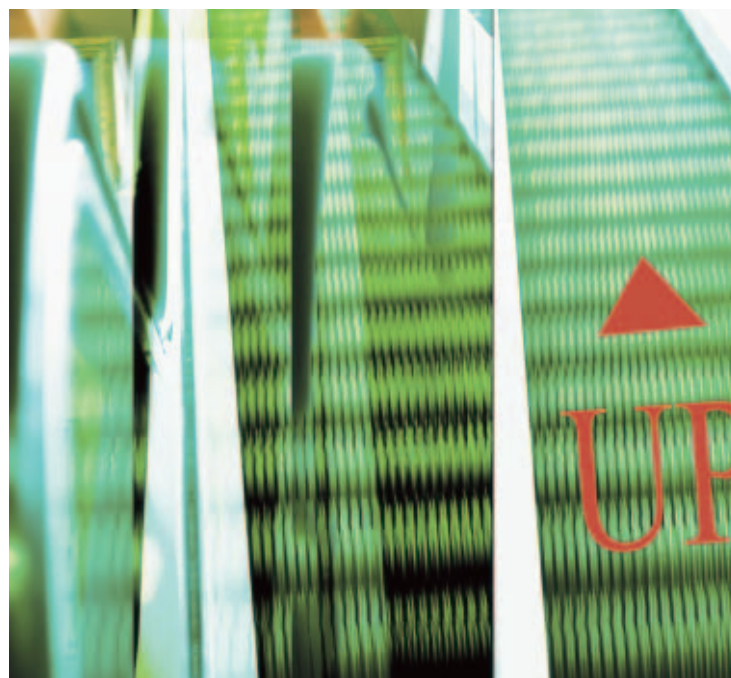
Scopo di questo modello è applicare il miglioramento ai punti della norma UNI EN ISO 9001:2000.

L’autovalutazione è una valutazione, attentamente studiata, che fornisce un’opinione o un giudizio sull’efficacia e sull’ef-

ficienza dell’organizzazione e sul grado di maturità del sistema. L’autovalutazione è normalmente **condotta** dagli stessi responsabili dell’organizzazione. **L’intento dell’autovalutazione** è fornire all’organizzazione una guida basata sui fatti per individuare dove investire risorse per il miglioramento.

Può essere anche utile per misurare i progressi verso gli obiettivi e per riconfermare la validità di tali obiettivi.

L’approccio di autovalutazione descritto in questa Appendice intende fornire un *approccio semplice e facile* da utilizzare per individuare il grado di maturità del sistema di gestione per la qualità di un’organizzazione e per identificare le principali aree per il miglioramento.



Caratteristiche specifiche dell’approccio di autovalutazione dell’ISO UNI EN ISO 9004:2000 sono quelle di poter:

- essere applicato all’intero sistema di gestione per la qualità, o a sue parti, o a qualsiasi processo,
- essere applicato a tutta l’organizzazione o ad una sua parte,
- essere completato rapidamente con risorse interne,
- essere completato da un gruppo multifunzionale o da una sola persona dell’organizzazione, che goda dell’appoggio del vertice,
- costituire il punto di partenza per processi più completi di autovalutazione dei sistemi di gestione,
- individuare e scegliere le priorità per le opportunità di miglioramento,

- facilitare la maturazione del sistema di gestione per la qualità verso prestazioni da primi della classe.

L’approccio alla autovalutazione della ISO UNI EN ISO 9004:2000 serve a valutare la maturità del sistema di gestione per la qualità a fronte di ogni paragrafo principale della norma, attribuendo punteggi che vanno da 1 (nessun sistema formale) a 5 (prestazioni da *primi della classe*) (Tabella 1). Questa Appendice fornisce una guida sotto forma di 26 domande cui l’organizzazione può rispondere assegnando uno dei livelli di maturità ad ogni domanda.

Un altro vantaggio di questo approccio è che i risultati, monitorati nel tempo, possono essere utilizzati per valutare la maturità dell’organizzazione.

TABELLA 1 - LA SCALA DI MATURITÀ DELLE PRESTAZIONI DELL’AUTOVALUTAZIONE SECONDO ISO UNI EN ISO 9004:2000

LIVELLO DI MATURITÀ	LIVELLO DI PRESTAZIONE	GUIDA
1.	Nessun approccio formale	Nessun approccio sistematico evidente; risultati assenti, scarsi o imprevedibili.
2.	Approccio reattivo	Approccio sistematico basato sulla risoluzione o correzione dei problemi; disponibilità di scarsi dati sui risultati del miglioramento.
3.	Approccio di sistema formale stabile	Approccio sistematico basato sui processi; fasi iniziali di miglioramenti sistematici; disponibilità di dati sulla conformità agli obiettivi ed evidenza di tendenze al miglioramento.
4.	Viene enfatizzato il miglioramento continuo	Processo di miglioramento in essere; buoni risultati e significative tendenze al miglioramento.
5.	Prestazioni da “primo della classe”	Processo di miglioramento fortemente integrato; risultati documentati, da primi della classe, anche in confronto con gli altri (benchmarking).



Vi sono diversi modi per registrare i quesiti dell'autovalutazione delle prestazioni, per riportare i punteggi del grado di maturità e per segnalare le possibili azioni di miglioramento. Un'indicazione è presentata in tabella 2.

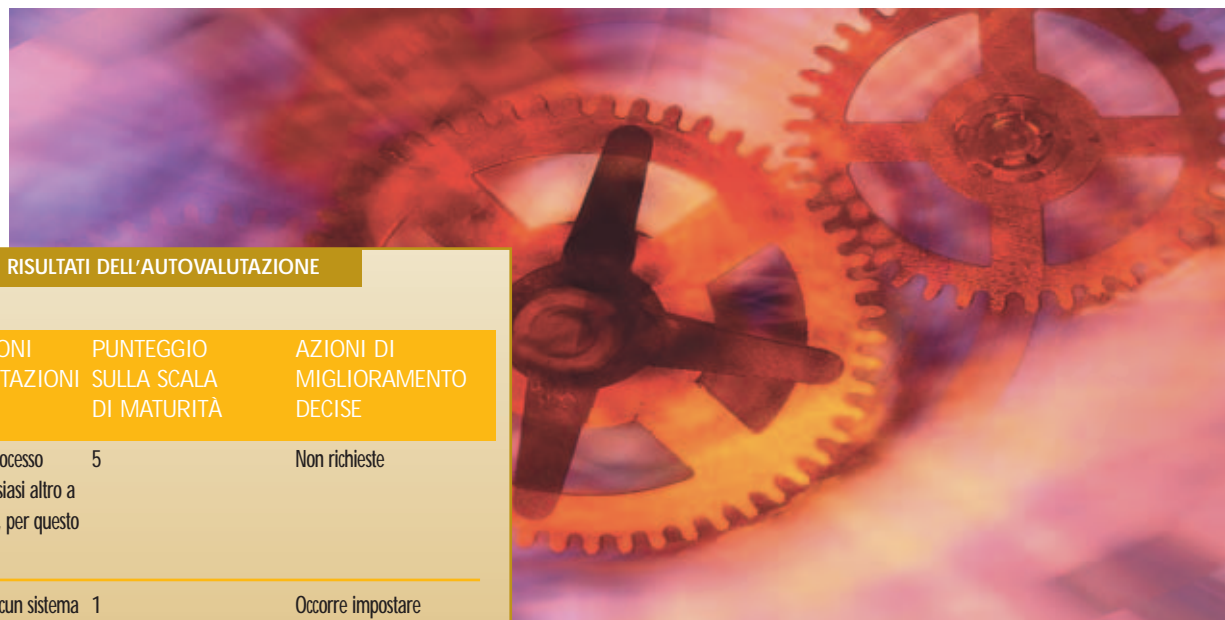


TABELLA 2 - ESEMPIO DI TABELLA PER LA REGISTRAZIONE DEI RISULTATI DELL'AUTOVALUTAZIONE

ISO 9004:2000 PAR.	DOM. N.	OSSERVAZIONI SULLE PRESTAZIONI EFFETTIVE	PUNTEGGIO SULLA SCALA DI MATURITÀ	AZIONI DI MIGLIORAMENTO DECISE
5.2	4 a)	Il nostro è un processo migliore di qualsiasi altro a livello mondiale, per questo aspetto	5	Non richieste
5.2	4 b)	Non abbiamo alcun sistema al riguardo	1	Occorre impostare un processo per affrontare questo aspetto. Chi e quando deve farlo?

La stessa Norma aggiunge che 'Vi sono attualmente molti modelli per l'autovalutazione delle organizzazioni a fronte del sistema di gestione per la qualità. Quelli più largamente conosciuti e utilizzati sono i modelli dei premi nazionali e sopranazionali, chiamati anche modelli di eccellenza per le organizzazioni'.

Modello 2: Il modello del Premi per la Qualità/Eccellenza

Proviamo ad immaginare una riunione aziendale in cui, in un dato momento, si cerchi di dare una risposta condivisa ai seguenti quesiti: *Che cosa abbiamo migliora-*

to negli ultimi tre anni e quanto? Che cosa non abbiamo migliorato negli ultimi tre anni? Che cosa ci ha impedito di migliorare di più?

L'esperienza insegna che, senza una *metrica* ed un *modello*, è difficile pervenire ad una risposta condivisa, in quanto ognuno dei partecipanti ha *dati* diversi, *pesi* diversi, *criteri di valutazione* diversi. E ciò rende impossibile fare confronti, che costituiscono il motore della competizione e del miglioramento.

Da queste esigenze ha preso origine, in USA nel 1987 l'iniziativa del Congresso di istituire un Premio, il *Malcom Baldrige National*

Quality Award; per il Presidente Reagan: *"... esso offre uno strumento alle organizzazioni grandi e piccole, sia manifatturiere che dei servizi, per esaminare il loro approccio alla qualità. Esso offre alle organizzazioni un riferimento con il quale confrontare il proprio progresso con quello delle migliori del paese".*

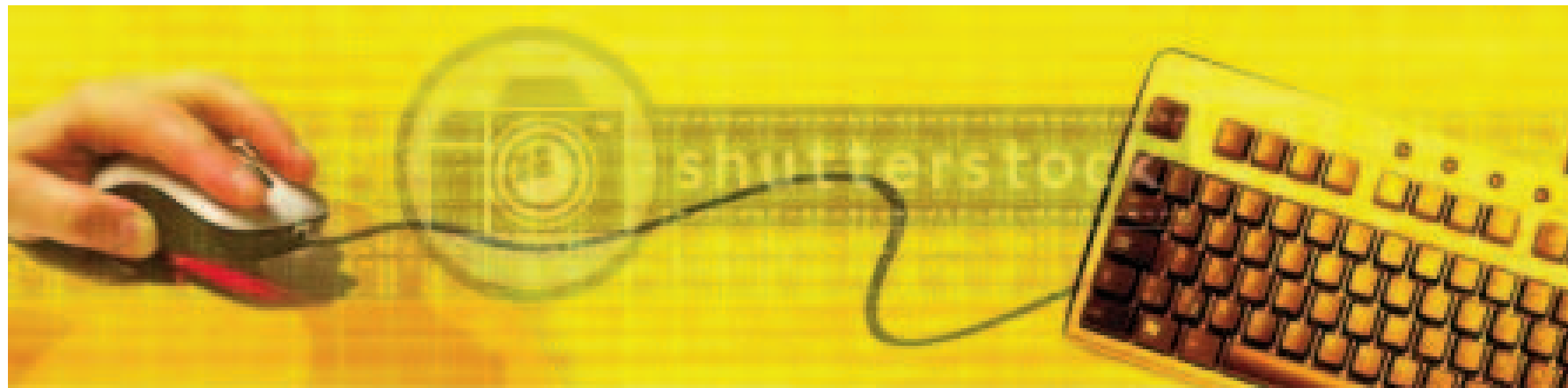
Gli elementi della strategia furono:
 - fare della qualità un valore nazionale;
 - creare una base per la diagnosi ed il trasferimento delle informazioni;
 - creare uno strumento di cooperazione tra le organizzazioni;
 - istituire un sistema di premio dinamico capace di evolvere attraverso il consenso e continuamente migliorato.
 Gli scopi erano quelli di un focus **esterno** all'azienda:

- diffondere il modello;
 - promuovere l'uso dell'autovalutazione;
 - pubblicizzare i risultati;
 - stabilire pesi e criteri;
 - potenziare il processo di "innovazione ed apprendimento";
 - e di un focus **interno**:
 - promuovere l'autovalutazione;
 - rendere possibile il benchmarking;
 - condividere la visione del modello;
 - pilotare la propria marcia verso il miglioramento;
 - ripensare criticamente i propri approcci.
- Anche in **Europa** è stato avviato un analogo modello, il **Modello EFQM per l'Eccellenza** che costituisce la base per molte iniziative discusse nel seguito.

IL MODELLO EUROPEO EFQM – European Foundation for Quality Management

Il modello si articola in **nove criteri** suddivisi tra Fattori e Risultati: *Leadership, Politiche e Strategie, Gestione del Personale, Partnership e Risorse, Processi, Risultati relativi ai Clienti, Risultati relativi al Personale, Risultati relativi alla Società, Risultati chiave di Performance.*

I 9 criteri si suddividono in 32 sottocriteri. Tale struttura evidenzia come una migliore competitività si possa raggiungere solo attraverso l'eccellenza del sistema complessivo di gestione, poiché tutti i risultati operativi ne sono diretta conseguenza e, nell'insieme, testimoniano l'efficacia della impostazione gestionale dell'organizzazione.



Come si può vedere dalla figura 1 del modello:

- 'i risultati' costituiscono la risultante dei 'fattori';
- ogni criterio è strettamente interconnesso con tutti gli altri;
- vi si può leggere un approccio circolare: fattori, risultati, esame, innovazione ed ap-

prendimento, miglioramento nei fattori...;

- sussiste un'importante commistione tra aspetti tangibili ed aspetti intangibili.

In Europa il Modello EFQM è usato da oltre 20.000 organizzazioni (più di 10.000 PMI e il 60% delle maggiori industrie europee).

valutazione egualmente basato su una griglia di maturità, ma molto più approfondito e particolarmente attento agli aspetti di innovazione, di apprendimento, di strategia.

Anche la prossima ISO 9004:2009 conterrà un modello avanzato di autovalutazione.

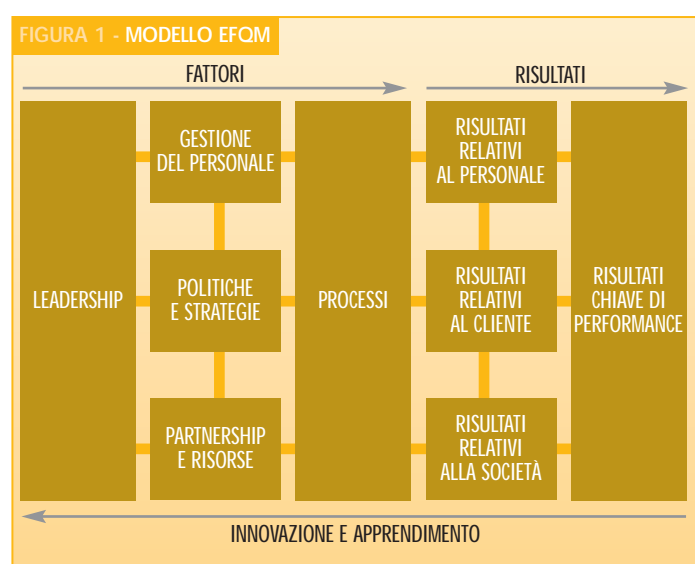
gnazione degli anni '70, ma è anche confermato da molte testimonianze particolarmente positive di chi si è avviato lungo il percorso del miglioramento a partire dall'autovalutazione.

Un vero 'apprendimento organizzativo'

Fino a quindici anni fa, il passo di miglioramento era un dato misterioso o segreto: l'avvento dell'autovalutazione a fronte dei modelli di eccellenza ha radicalmente modificato la situazione. Il combinato di un modello di eccellenza e di una *metrica*, rende quantitativa l'autovalutazione e rende possibile la misura del proprio passo di miglioramento; inoltre l'accumulo dei dati di altre aziende, reso possibile proprio dal meccanismo dei premi, consente di avere un'idea della distanza dalle altre organizzazioni.

IL MODELLO PUÒ ESSERE UTILIZZATO PER DIFFERENTI SCOPI

- Per esempio:
- per assegnare ogni anno i Premi (europei, nazionali, regionali, dedicati a singoli settori);
 - per assegnare, in Italia, il Premio Qualità Italia per le PMI;
 - per personalizzarlo per la pubblica Amministrazione (modello chiamato 'Commun Assessment Framework'-CAF) - In Italia è stata avviata la seconda edizione del Premio per le Amministrazioni Pubbliche;
 - per assegnare dei riconoscimenti al raggiungimento di traguardi intermedi: i livelli di eccellenza EFQM (Figura 2).



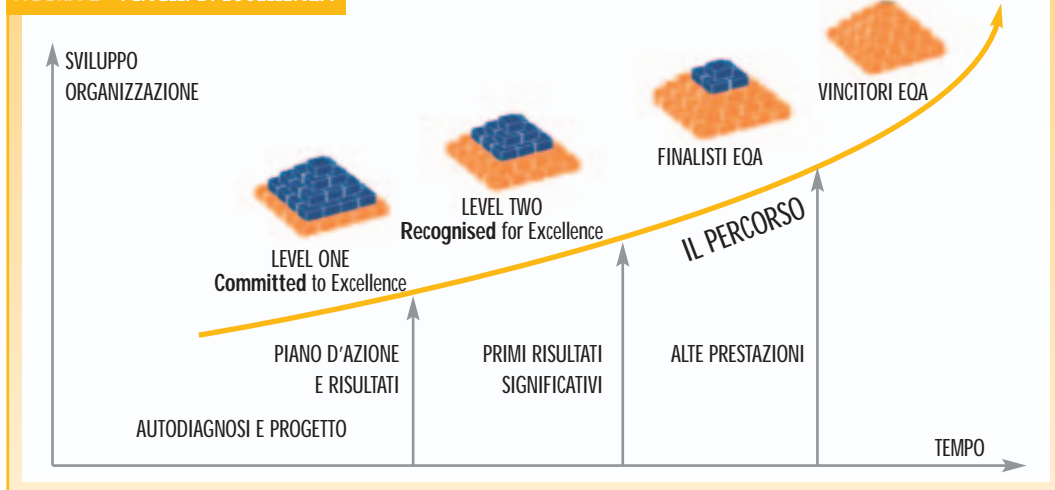
Altri Modelli di autovalutazione sono stati adottati in singole nazioni con scopi più mirati: ad esempio nella Norma ISO 10.014 il riferimento è al grado di maturità raggiunto in ciascuno dei Principi Iso; analogo approccio è stato seguito in Spagna, con la norma UNE 66174 in cui viene proposta una doppia autovalutazione del vertice aziendale e dell'attività operativa, fra loro complementari; in Giappone si è standardizzato un modello di auto-

I RISULTATI OTTENUTI SONO STATI PARTICOLARMENTE SIGNIFICATIVI

- Non solo il Premio Malcom Baldrige è stato salutato come "il più grande singolo contributo alla rinascita del Paese" dalla sta-



FIGURA 2 - I LIVELLI DI ECCELLENZA



Per rendere più rapida ed agevole l'autovalutazione a fronte dei modelli, che necessariamente sono complessi, sono state anche usate delle *check list* che, a fronte di un limitato numero di quesiti essenziali, chiedono risposte del tipo:

- **'facile da rispondere'**, indicando che l'organizzazione trova facile rispondere a quel quesito o che su quell'argomento esiste un ampio accordo o consenso;
- **'si potrebbe rispondere'** per indicare che le risposte non sono facilmente disponibili, ma che l'organizzazione potrebbe raccogliere dati per fornire una risposta consensuale;
- **'difficile da rispondere'** per indicare questioni per le quali l'organizzazione trova molto difficile o impossibile dare risposte o raggiungere un adeguato accordo e consenso in tempi brevi.

Un metodo per identificare velocemente aspetti da esplorare o azioni da avviare.

COME VALUTARE I RISULTATI DELL'AUTOVALUTAZIONE

La griglia RADAR (acronimo di *Risultati - Approccio - Diffusione - Assessment e Revisione*) connessa al modello EFQM consente non solo di individuare in modo consensuale i punti di forza e le aree da migliorare, ma anche di assegnare dei punteggi in base ad una griglia multidimensionale che considera le seguenti dimensioni:

Per i **fattori**:

- la coerenza,
- l'integrazione,
- la sistematicità,
- il grado di attuazione,
- le misurazioni,
- l'apprendimento,
- il miglioramento.

per i **risultati**:

- i trend,



- gli obiettivi prefissati,
- i confronti,
- le cause,
- il grado di copertura.

COME PASSARE DALL'AUTOVALUTAZIONE ALLA SCELTA DEGLI OBIETTIVI FUTURI E COME ASSEGNARE LORO UNA PRIORITÀ

È uno degli aspetti più delicati; molto spesso le organizzazioni non sanno utilizzare adeguatamente tutto il valore ottenuto con l'autovalutazione, e tradurlo in una scelta degli obiettivi da individuare per il periodo successivo. Anche per tale scelta esistono dei metodi razionali.

Vi sono diversi modi per decidere quali azioni dovrebbero essere adottate a fronte dei risultati dell'autovalutazione.

Un approccio è quello di pensare ai risultati dell'autovalutazione in rapporto ai benefici potenziali che possono essere ottenuti migliorando determinate aree. Questo approccio consentirebbe ad un'organizzazione di individuare e sviluppare progetti di miglioramento in grado di fornire il potenziale per i migliori benefici sulla base delle esigenze di priorità dell'organizzazione stessa.

Un altro approccio è quello di stabilire a priori dei criteri di assegnazione delle priorità (ad esempio criteri di impatto, di risorse, di tempi, di efficacia, di difficoltà, ...) introducendo una scala, per esempio, da uno a cinque e andando a valutare le varie alternative a fronte della scala predisposta, ottenendo quindi una scala di priorità basata sui punteggi risultanti.

QUANTO MIGLIORARE? PASSO2 L'ENTITÀ DEL MIGLIORAMENTO

Una constatazione particolarmente impressionante è che, all'inizio degli anni '80, nessuno aveva una stima corretta di quanto si potesse migliorare, di quanto ampio potesse essere lo spazio di miglioramento; si pensava al miglioramento come a qualcosa di piccolo, marginale, inferiore a qualche per cento.

Ma poco dopo si cominciò a scoprire che si poteva migliorare enormemente di più; che stavamo convivendo - senza più avere



la capacità di accorgersene - con enormi spazi e opportunità di miglioramento. Si scoprì che si poteva migliorare, su molte cose, di 10 volte in "x" anni, dove x è stato posto prima a dieci anni, poi a cinque, poi a tre, poi a 1,5.

MA MIGLIORARE CHE COSA?
Il miglioramento non era più solo quello dei prodotti; si è scoperto che era possibile migliorare "TUTTO", tutte le componenti dell'organizzazione, dalle persone alle prassi, alle competenze, alle relazioni, alla

cultura dell'organizzazione, al modo stesso di migliorarsi. La gran parte delle aziende non sa quanto ha migliorato, quanto sta migliorando, quanto dovrà migliorare nel prossimo futuro; ma la pratica del "benchmark" comincia ormai a dirci *dove* migliorare, *quanto* migliorare (entità e velocità), *come* migliorare (i metodi, gli strumenti, la creatività per il miglioramento).

COME VALUTARE LA NOSTRA MARCIA

Una tecnica semplice è costituita dal diagramma polare (RADAR): ogni polarità corrisponde ad uno degli assi di miglioramento. Si può misurare non solo dove si è, ma anche dove si era in un periodo precedente e dove si vorrebbe essere ad una data futura (Figura 4).

"Ma che paese lento!" esclamò la Regina. "Qui, invece, ti tocca correre più forte che puoi per restare nello stesso posto. Se vuoi andare da qualche altra parte, devi correre almeno due volte più forte".
L. Carroll - Attraverso lo specchio



QUAL'È IL LIVELLO DI SIGMA DELLA SUA AZIENDA?

Sigma	Difetti per milione di opportunità
2	308537
3	66800
4	6210
5	233
6	3,4



FIGURA 3

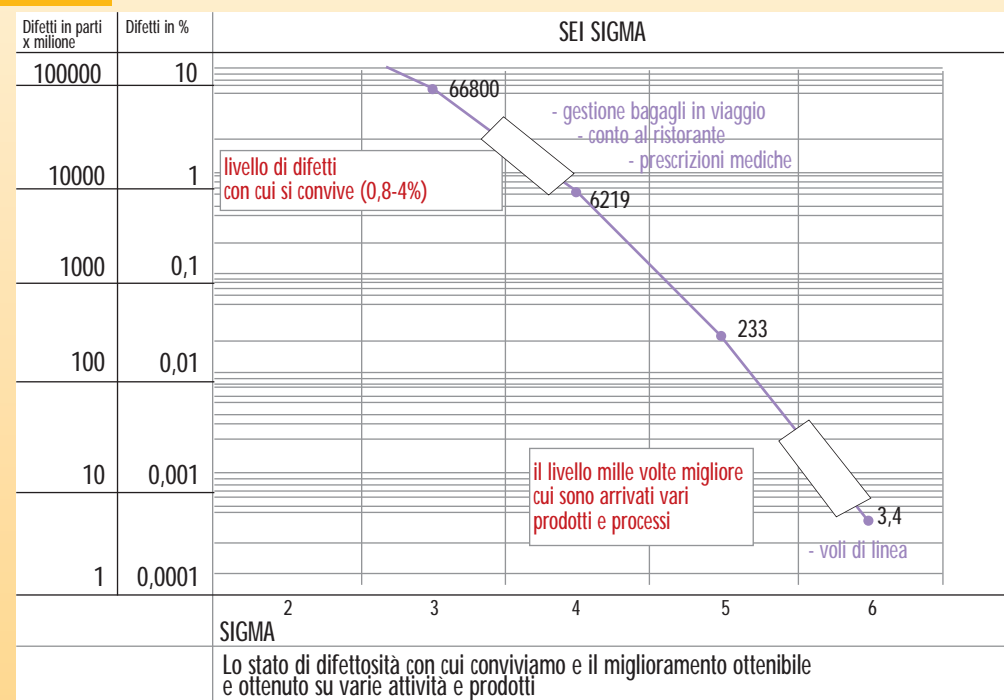
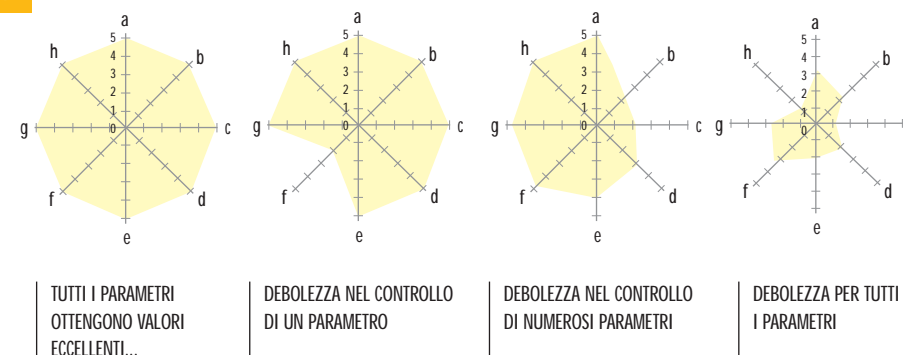


FIGURA 4



Confindustria, AICQ e Consorzio Qualità hanno istituito, nel 1996, l'Associazione Premio Qualità Italia, con lo scopo di assegnare un Premio alle Piccole Medie Aziende che fossero risultate le migliori alla fine di



un processo di autovalutazione e valutazione esterna, basato sul modello e la metrica EFQM, secondo una metodologia adottata in numerose nazioni europee (Figura 5).

COME MIGLIORARE? PASSO 3 IL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO

UNI EN ISO 9004:2000

Citiamo: *Uno degli obiettivi strategici di una organizzazione dovrebbe essere il miglioramento continuo dei processi per accrescere le prestazioni dell'organizzazione e portare dei benefici alle sue parti interessate.*

Esistono **due approcci fondamentali** per sviluppare le attività di miglioramento dei processi:

- **progetti innovativi** che comportano la revisione ed il miglioramento dei processi esistenti o la messa in atto

di nuovi processi; questi progetti sono normalmente sviluppati da gruppi di lavoro multifunzionali, al di fuori delle attività di routine;

- **attività di miglioramento continuative**, a piccoli passi, eseguite dal personale sui processi esistenti.

I progetti innovativi comportano normalmente la riprogettazione dei processi esistenti e dovrebbero includere:

- la definizione di obiettivi e linee generali del progetto di miglioramento,
- l'analisi dei processi esistenti (i processi "così come sono"), e l'individuazione di opportunità per il cambiamento,
- la definizione e la pianificazione del miglioramento dei processi,
- l'attuazione di tale miglioramento,
- la verifica e la validazione dei processi di miglioramento,
- la valutazione dei miglioramenti conseguiti e di quanto si è imparato al riguardo.

I progetti innovativi dovrebbero essere realizzati in modo efficace ed efficiente con le tecniche della gestione per progetti. Al completamento delle modifiche, andrebbe predisposto un nuovo piano, come base per una gestione continuativa per processi.

- Costituire piccoli gruppi, e lasciare che siano loro ad eleggere i propri coordinatori;
- consentire al personale di tener sotto controllo e migliorare il loro ambito di lavoro;
- sviluppare le conoscenze, l'esperienza e l'abilità del personale, come parte delle attività globali di gestione della qualità dell'organizzazione.

Il personale dell'organizzazione è quello che fornisce le migliori idee per il **miglioramento continuo**, a piccoli passi, dei processi e spesso partecipa anche ai gruppi di lavoro. Le attività di miglioramento continuo, a piccoli passi, dei processi dovrebbero essere tenute sotto controllo per comprenderne gli effetti. Il personale coinvolto dovrebbe essere dotato dell'autorità, del supporto tecnico e delle risorse necessarie per attuare le modifiche connesse al miglioramento. (vedi Box-Kaizen)

UN PROCESSO STRUTTURATO PER CONDURRE IL MIGLIORAMENTO

Il miglioramento continuo, per entrambi i metodi citati, dovrebbe comportare quanto segue:

- a. Le motivazioni per il miglioramento:** dovrebbe essere identificato un problema e selezionata un'area per il miglioramento, individuando le ragioni per lavorarci sopra.
- b. La situazione corrente:** dovrebbe essere valutata l'efficacia e l'efficienza del processo esistente. Dovrebbero essere raccolti ed analizzati dati per individuare i tipi di problemi che accadono più frequentemente. Dovrebbe essere scelto un problema specifico e stabilito un obiettivo per il suo miglioramento.
- c. L'analisi:** dovrebbero essere individuate e verificate le cause alla radice dei problemi.
- d. L'individuazione di possibili soluzioni:** dovrebbero essere esplorate più soluzioni alternative. Dovrebbe essere scelta ed at-

FIGURA 5 - PREMIO QUALITÀ ITALIA

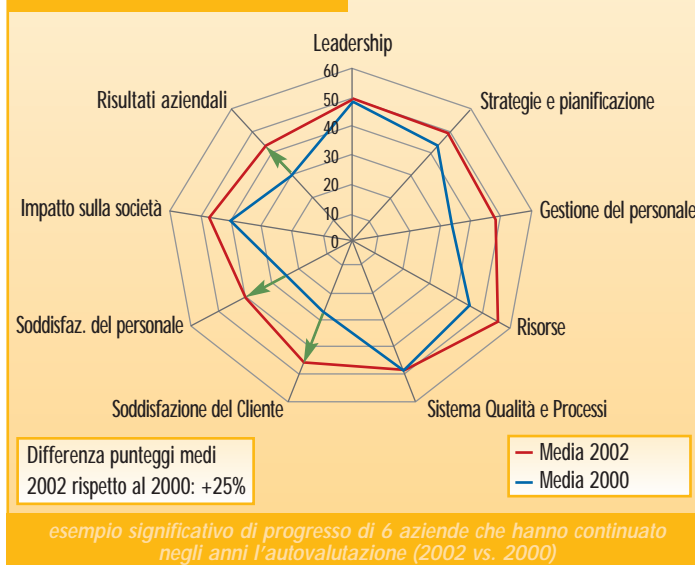


FIGURA 6 - IL POSIZIONAMENTO DELLE PMI ITALIANE





tuata la soluzione migliore, che è quella in grado di eliminare le cause alla radice dei problemi e di prevenire il loro ripetersi.

e. La valutazione degli effetti: dovrebbe essere poi confermato che i problemi e le cause alla radice sono stati eliminati (o i loro effetti ridotti), che le soluzioni adottate hanno funzionato e che gli obiettivi per il miglioramento sono stati raggiunti.

f. L'attuazione e standardizzazione delle nuove soluzioni: il vecchio processo dovrebbe essere sostituito con quello migliorato, evitando in tal modo il ripetersi dei problemi e delle cause alla loro radice.

g. La valutazione dell'efficienza e l'efficacia del processo: al completamento delle azioni di miglioramento dovrebbe essere valutata l'efficienza e l'efficacia del progetto di miglioramento e presa in considerazione la possibilità di utilizzare tali soluzioni anche in altre parti dell'organizzazione. Il processo per il miglioramento dovrebbe poi essere ripetuto sui restanti problemi, sviluppando obiettivi e soluzioni per ulteriori processi di miglioramento.

Come si vede siamo vicini a quelli che sono i passi di un processo strutturato di *Problem-solving*. Sono passi che possono sembrare ovvi, ma la loro importanza emerge immediatamente se si esamina cosa può succedere se non li si rispetta: e si trova, infatti, ciò che molto spesso succede...!

Nel box a lato è riportato il set di domande utilizzato negli anni '90 per assegnare un premio annuale di miglioramento nella sanità: il premio GOLDEN HELIX AWARD.

UN ESEMPIO DI GRIGLIA PER VALUTARE IL MIGLIORAMENTO

GOLDEN HELIX AWARD 1993

Scheda di valutazione per la Preselezione.

Guida per i giurati: assegnare un voto tra 0 e 10 a ciascuna categoria delle seguenti domande: VOTO _____



• 1. Miglioramento del processo

Il processo di miglioramento della qualità è stato definito e realizzato in maniera logica e completa?

(I giurati devono esaminare:

- Come è stata individuata la situazione iniziale e reale che richiedeva un miglioramento
- Perché il miglioramento era necessario
- Gli obiettivi del miglioramento
- Una descrizione del processo di miglioramento della qualità compresi, eventualmente, i piani di effettuazione dell'azione correttiva e della formazione
- Flow-chart del processo reale al momento iniziale e dopo il ciclo di miglioramento).

• 2. Misure del processo

Sono stati definiti, raccolti e quantificati i dati di misura del processo e, in base ai risultati, sono stati approntati piani di miglioramenti futuri?

(I giurati devono esaminare:

- La definizione di standard del processo e del loro livello qualitativo
- La raccolta e misura dei dati
- I piani a medio termine e i piani definitivi per ulteriori miglioramenti).

• 3. Personale

Il gruppo di progetto ha ottenuto la partecipazione del personale coinvolto in tutte le fasi del processo sottoposto a miglioramento e ha comunicato con esso?

(I giurati devono esaminare:

- La descrizione dei ruoli e delle responsabilità.
- Il sostegno fornito dai manager e dagli altri colleghi.
- La comunicazione di informazioni a tutto il personale interessato).

• 4. Clienti

Sono stati individuati i clienti (interni, esterni)? Le loro necessità e le loro opinioni sono state tenute in considerazione e sottoposte a misurazione, ed è stata ottenuta la soddisfazione del cliente?

• 5. Impressione generale

Assegnare un voto globale al progetto in termini di innovazione, di miglioramento della qualità, di lavoro di gruppo e di importanza per pazienti e colleghi.

Totale

QUALI STRUMENTI ADOPERARE? QUALI STRUMENTI ADOPERIAMO? PASSO 4

LA BIBLIOTECA DEI METODI

La disciplina della Qualità ha messo a punto varie centinaia di metodi specifici.

Si possono citare:

- i sette strumenti statistici elementari;
- i sette nuovi strumenti manageriali (introdotti in Giappone negli anni '70 proprio

per diffondere la cultura del *management* per la qualità);

- i **metodi statistici, quelli affidabilistici, quelli metrologici;**

- vari **metodi gestionali**, nel progetto, per gli acquisti, per i processi, per la pianificazione...;

- il **Quality Function Deployment**, potentissimo strumento per legare le strategie e le prestazioni di prodotto con quelle dei processi che le determinano e dei relativi *sotto processi* e fornitori;

- i metodi per i **Team-work** e, in generale, per il **problem solving** e per la **creatività;**

- il **Benchmarking** consapevole e strutturato per confrontarsi con le prassi degli altri e con quelle dei migliori;

- l'approccio "**sei sigma**" come processo di miglioramento, non solo come dato statistico.

I sette strumenti statistici elementari comprendono: *il foglio raccolta dati, l'istogramma, il diagramma causa-effetto o di Ishikawa, il diagramma di Pareto, il diagramma di correlazione, la carta di controllo, l'analisi di stratificazione*; servono per raccogliere e presentare graficamente i dati, per l'analisi delle cause di un fenomeno, per la classificazione di frequenza/priorità di un fenomeno, per la relazione tra variabili, per il controllo di un processo, per l'analisi di stratificazione. In nazioni quali il Giappone o gli USA questi strumenti hanno avuto una diffusione di massa e sono stati diffusi in molti milioni di copie.

I sette nuovi strumenti manageriali comprendono *il diagramma delle affinità, diagramma delle relazioni, diagramma ad al-*





bero, diagramma a matrice, analisi matrice dati, diagramma Process Decision Program Chart, diagramma a frecce. Può essere interessante ricordare che questi metodi sono stati introdotti in Giappone, negli anni '70, con il preciso scopo di promuovere la diffusione del *modo di pensare della qualità*, e precisamente per: *condurre valutazioni multidimensionali, specificare una condizione desiderabile, fare uno sforzo di mettere in priorità i problemi, di incoraggiare la promozione della visione sistemica delle cose, promuovere i cambiamenti, anticipare e predire il futuro*. Sono più efficaci quando usati insieme.

Si riteneva che queste fossero le componenti di una trasformazione della cultura aziendale che includeva: progetti per lo sviluppo dell'innovazione, la pianificazione attenta del futuro, una accurata attenzione ai processi. In particolare erano previsti dei prerequisiti a questi nuovi strumenti: la capacità di processare informazioni verbali, la capacità di generare nuove idee, la capacità di fornire dei mezzi per attuare i compiti, la capacità di eliminare i guasti, la capacità di favorire lo scambio di informazioni.

I moltissimi strumenti disponibili possono essere raggruppati ai fini di specifiche finalità. Per esempio:

- gli strumenti per l'analisi delle cause: il diagramma causa-effetto, Pareto, correlazioni, diagramma ad albero, i cinque perché, il campo di forze o delle forze contrapposte;

- gli strumenti per la pianificazione: Flowchart, Pdca, Campo Di Forze, Story Board (story board è un metodo adottato dalla W. Disney per dare una disposizione visiva ai pensieri);

- gli strumenti per la raccolta e l'analisi dei dati: le carte di controllo, diagramma di Pareto, correlazioni, matrice dell'importanza delle prestazioni (che posiziona nella matrice le performance attuali in relazione all'importanza);

- gli strumenti per la valutazione: la matrice delle decisioni, il diagramma a radar, il consenso di gruppo, la matrice delle decisioni allo scopo di valutare e mettere in priorità una lista di alternative;

- gli strumenti per la creazione di idee: il brainstorming, il diagramma delle affinità, il diagramma delle relazioni, il Quality Function Deployment;



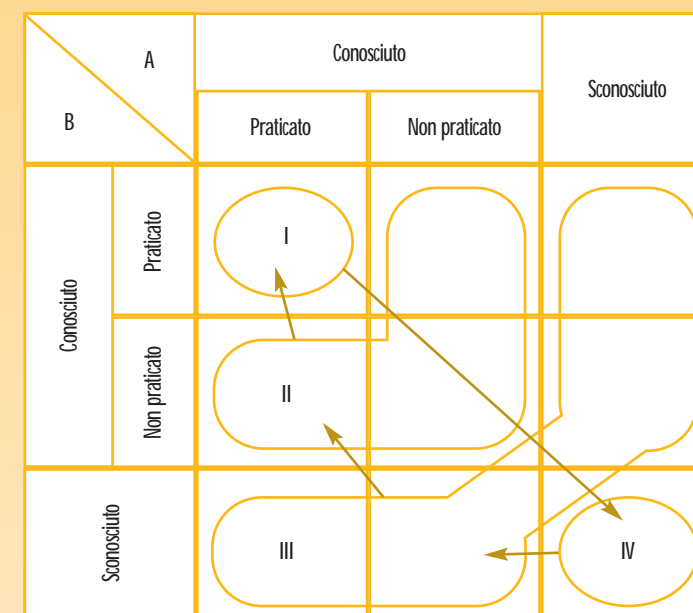
Possibili classificazioni degli strumenti a fronte di specifici scopi sono riportate nelle figure 8 e 9.

Le ISO UNI EN ISO 9000:2005 includono, o indirettamente richiamano, già vari metodi e strumenti, utilizzati per il riesame, per l'audit, per i metodi statistici; in particolare la UNI ISO 10014-Sistemi di Gestione per la Qualità- Linee guida per ottenere benefici economici e finanziari cita e richiama un'ottantina di strumenti utilizzabili per progredire lungo gli otto principi della Gestione per la Qualità.

Ma il problema è la insufficiente conoscenza e applicazione degli strumenti.

Può essere utile citare in proposito un ulteriore strumento, la **FINESTRA DI JOHARI**, applicazione giapponese del metodo per lo studio della comunicazione, che tra più persone o più reparti di un'organizzazione (A/B in figura), aiuta a censire che cosa è sconosciuto, conosciuto e praticato da entrambi i gruppi, identificando così un percorso di crescita delle competenze condivise (Figura 7).

FIGURA 7 - LA FINESTRA DI JOHARI



- AREA I - ciò che è noto e praticato sia da A che da B
- AREA II - ciò che è conosciuto da A e B, ma praticato solo da A e non da B e viceversa
- AREA III - ciò che è conosciuto da A e sconosciuto da B e viceversa
- AREA IV - ciò che è sconosciuto da entrambi.

Possono individuarsi vari percorsi di scoperta, di confronto, di miglioramento, sia di conoscenze che di metodi.



FIGURA 8 - UNA CLASSIFICAZIONE DEGLI STRUMENTI IN FUNZIONE DI SPECIFICI SCOPI

STRUMENTI	REQUISITI CLIENTE	STATO ATTUALE	OPPORTUNITÀ	CAUSE-RADICE	STANDARDIZZAZIONE	APPRENDIMENTO
STRUMENTI PER LA CREAZIONE DI IDEE	BRAIN STORMING	X	X	X	X	X
	DIAGR. AFFINITÀ	X	X	X	X	X
	DIAGR. RELAZIONI	X		X	X	X
	QFD	X	X	X	X	X
STRUMENTI PER LA ANALISI DELLE CAUSE	CAUSA-EFFETTO		X	X	X	
	PARETO			X	X	X
	CORRELAZIONI		X	X	X	
	DIAGR. AD ALBERO			X	X	X
	I 5 perché				X	
	CAMPO DI FORZE			X	X	X
STRUMENTI PER LA PIANIFICAZIONE	FLOWCHART	X	X	X	X	X
	PDCA	X	X		X	X
	STORYBOARD	X	X	X	X	X
	CAMPO DI FORZE			X	X	X
STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE	MATRICE DELLE DECISIONI			X	X	X
	CONSENSO DI GRUPPO	X	X	X	X	X
	DIAGR. RADAR		X	X		X
STRUMENTI PER LA RACCOLTA ED ANALISI DEI DATI	CARTE DI CONTROLLO	X	X	X	X	X
	PARETO			X	X	X
	CORRELAZIONI	X	X	X	X	X
	ANALISI IMPORTANZA PERFORMANCE	X	X	X	X	X

FIGURA 9 - UNA CLASSIFICAZIONE DEGLI STRUMENTI IN FUNZIONE DI ALTRI SPECIFICI SCOPI

METTERE IN PRIORITÀ	CAPIRE I PROBLEMI	ANALISI PROBLEMI	GENERARE IDEE	INDIVIDUARE MIGLIORAMENTI	METTERE IN PRATICA
SELF-ASSESSMENT	MAPPA DELLE RELAZIONI	CARTE CAUSA-EFFETTO	BRAIN STORMING		DIAGRAMMA AD ALBERO
TREND ANALYSIS	FLOWCHART	ANALISI CAUSE RADICI			
SPIDER CHART	CRITICAL INCIDENT			QFD	
PERFORMANCE MATRIX	LISTE DI SPUNTO	ISTOGRAMMA	CONSENSO DI GRUPPO		CAMPO DI FORZE
CRITERIA TESTING	PARETO	DIAGR. DELLE RELAZIONI	DIAGR. DELLE AFFINITÀ	SPC	
QFD		MATRICI		BPR	
				BENCHMARKING	



L'ATTUAZIONE DEL MIGLIORAMENTO - PASSO 5

IL MIGLIORAMENTO E IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO COME COMPONENTI ESSENZIALI DELL'INNOVAZIONE

Il miglioramento continuo ha rappresentato, a partire dalla fine degli anni '80, una profonda rivoluzione culturale. In termini generali oggi non vengono più contestate affermazioni quali *'la trasformazione del business nel XXI secolo sarà attraverso l'innovazione'* o *'la più grande sfida consiste nell'abituarsi al cambiamento e possibilmente anticiparlo'*. *'Bisogna muoversi dalle macchine ai cervelli, la capacità di miglioramento continuo diventa la vera fonte di vantaggio competitivo di un'azienda'*. *Nelle singole organizzazioni spesso una spinta al miglioramento nasce da quesiti più pratici: 'Se gli altri lo hanno fatto, perché non noi?' 'Se gli altri lo stanno facendo, e noi no, cosa rischiamo?'*



GESTIONE TOTALE DELLA QUALITÀ

GESTIONE TOTALE DELLA QUALITÀ

Può scattare una molla diversa: come affrontare miglioramento e cambiamento? come dargli 'peso', come inserirlo fra gli obiettivi, come strutturarli e, soprattutto, come ottenerlo?

PERCHÉ NON SI MIGLIORA ABBASTANZA? CHE COSA FRENA IL MIGLIORAMENTO?

Cosa emerge dalle esperienze delle aziende:

- non si identificano i problemi,
- si procede a pioggia,
- non sono chiarite e condivise le ragioni per farlo,
- non si trasferisce l'urgenza,
- non si sa dove si è,
- non ci sono dati oggettivi, manca un modello di riferimento,

- non si sono individuate le cause,
- non si valutano gli effetti, benefici compresi,
- non si diffondono le buone pratiche già in atto.

Il miglioramento, specie quello organizzativo, richiede una attenta regia sia in fase di lancio che lungo tutto il percorso:

- **dobbiamo scegliere bene la motivazione e l'obiettivo** (richieste e/o soddisfazione dei clienti, qualità, capacità produttiva, competitività dell'azienda sul mercato, aspetti economici, miglioramento del clima, delle competenze organizzative,...);
- **dobbiamo scegliere bene l'oggetto del**



miglioramento (se miglioramento strategico od operativo/incrementale, se locale o complessivo, se, per es. miglioramento nel processo, del processo, della rete di processi);

- **dobbiamo valutare bene la fattibilità** (risorse, tempi, competenze disponibili, ostacoli, resistenze al cambiamento, supporti e aiuti disponibili...);

- **dobbiamo graduare la marcia** in stretta dipendenza con le energie generate e le resistenze incontrate. L'energia del sistema e la partecipazione delle persone diventa determinante; il sistema sociale interno gioca un ruolo determinante nel creare un'energia più grande delle resistenze incontrate (si veda la figura 10 che



mostra, da una rilevazione danese su oltre 300 aziende, quanto i risultati ottenuti possano dipendere dalla soddisfazione delle persone);

- **occorre alimentare l'entusiasmo** col raggiungimento di successi parziali, riconoscere i contributi, celebrarli insieme.

- valorizzare l'albo dei successi conseguiti.

E, a livello di prassi operative, occorre anche:

- forte condivisione a livello di vertice aziendale,
- buona comunicazione e informazione sia verticale che laterale,



Come fare che avvenga e che abbia successo?

Secondo Kotter occorre:

- un obiettivo forte e chiaro, legato alla visione,
- una forte leadership ed una struttura di guida lungo tutto il percorso,
- creare un senso di urgenza,
- comunicare e far vivere il consenso e la partecipazione,
- dare libertà e stimoli per agire, creare "campioni" e riconoscimenti,
- costruire delle prime rapide vittorie,
- non mollare mai,

- un deployment di obiettivi precisi,
- una coerenza tra il dichiarato e le scelte operative correnti,
- una continuità di attenzione,
- quantità e qualità delle risorse umane dedicate,
- la disponibilità di dati credibili e conosciuti.

Il miglioramento/cambiamento rappresenta una necessità e una straordinaria opportunità, ma richiede un insieme di coerenze.

Il management del cambiamento sta diventando una competenza indispensabile.