



# Il valore etico della qualità

di Mariacristina Galgano

## Dare un senso di direzione

Oggi, in un mercato dominato da una costante discontinuità, vi è certamente la necessità per chi lavora all'interno delle organizzazioni di trovare dei riferimenti stabili che diano un senso al proprio lavoro. L'unica vera certezza è il senso profondo che si può dare al proprio fare lavorativo quotidiano, che deriva dal legame tra il proprio lavoro e la "mission" dell'azienda.

Di fronte a ruoli, organigrammi, priorità che cambiano continuamente, l'unica certezza può derivare dal valore etico del proprio lavoro. Solo la consapevolezza del contributo che esso può dare alla crescita culturale, sociale ed economica della comunità alla quale si appartiene, può generare questo senso di direzione.

*Ma cosa si intende per valore etico della qualità? E come si declina questo concetto che può apparire astratto?*

La prima risposta è semplice: vi è un valore etico nel "fare" qualità in quanto questo aspetto rappresenta certamente il fattore chiave per lo sviluppo di un Paese. Si può immaginare un Paese civile, senza scuole, ospedali, trasporti e, quindi, senza prodotti di qualità? Certamente no. Dunque senza qualità non vi è crescita culturale, non vi è sviluppo sociale ed economico. La dimensione etica della qualità richiede, però, una visione sistemica che evidenzia le importanti interrelazioni tra gli attori del nostro contesto economico e sociale.

## Quattro elementi chiave

La qualità collega, in un sistema virtuoso e quindi etico, i **clienti**, l'**azienda**, i **fornitori** e il **territorio**. Esaminiamo brevemente il ruolo di questi quattro elementi. I "doveri" del cliente.

### I "doveri" del cliente

Prima di tutto vi è il cliente. Anche il cliente ha una responsabilità nel generare un contesto di qualità. Il cliente ha, infatti, il dovere di esprimere in modo civile i propri diritti, segnalare in modo fattivo disagi e disservizi, essere di stimolo al miglioramento, interagire in modo adulto con il proprio fornitore.

### Le responsabilità dell'azienda

Vi è poi naturalmente il ruolo dell'azienda, pubblica o privata che sia. L'azienda deve avere l'umiltà di rimettersi sempre in discussione e "salire sulle spalle dei giganti" per cogliere spunti, idee, stimoli da altri settori anche molto lontani da quello del proprio business. Occorre, infatti, avere sempre "sete" di riconoscere con intelligenza quei collegamenti che possono essere utili per il proprio contesto aziendale.

### Il coinvolgimento dei fornitori

Vi è poi un aspetto importante, ma spesso trascurato, sul fronte della qualità: il coinvolgimento dei fornitori. È questo un tema particolarmente importante in un contesto come quello italiano, ricco di piccole e medie aziende. L'azienda etica comprende l'importanza di far crescere nei propri fornitori una cultura della qualità. Essa si preoccupa di far sì che il fornitore comprenda che un approccio "robusto" alla qualità diventi determinante e si doti di adeguate tecniche e metodologie, formando il proprio personale.

È proprio per questo che l'azienda "cliente", magari di dimensioni più grandi di quella dei





fornitori, investe le proprie risorse per formare il personale dei fornitori con l'obiettivo di avviare progetti di miglioramento dell'affidabilità.

Aziende lungimiranti sul fronte della qualità, seguendo gli insegnamenti di Toyota, creano le *supplier association*, un organismo attraverso il quale i fornitori si riuniscono, condividendo nuove conoscenze ed esperienze sulla qualità dando così valore al network.

Questo significa uscire da un'ottica certamente di breve periodo e di "antagonismo" con i propri fornitori, finalizzata a minimizzare il costo vivo d'acquisto.

Le aziende che maturano una visione di lungo termine della qualità, invece, sanno perfettamente che possono crescere qualitativamente solo se migliorano anche i loro fornitori.

Su un territorio come quello italiano, tutto questo produce una crescita manageriale e culturale importante nelle piccole e medie imprese, che da sole non avrebbero le risorse sufficienti per sostenere investimenti di tale portata.

### Il territorio

Vivere in armonia con il proprio territorio è del resto un'altra dimensione chiave con cui si declina il valore etico della qualità. L'azienda come parte sociale, quindi, deve assicurare rispetto per l'ambiente e generare ricchezza e sviluppo. In questo modo, anche tutti gli attori che su quel territorio operano possono a loro volta generare un contesto in cui l'azienda possa fiorire trovando le condizioni più favorevoli.

Qui entrano in gioco ovviamente la pubblica amministrazione locale, le scuole, il sistema dei trasporti e molti altri attori che, nel reciproco rispetto dei propri ruoli, possono entrare in una sintonia che genera benefici reciproci.

Esaminata la dimensione sistemica entro la quale si esprime la dimensione etica della qualità, vale la pena però di soffermarsi sul ruolo dell'azienda.

La qualità può essere declinata attraverso **cinque dimensioni**: il prodotto, il processo, le persone, la sfera manageriale e, infine, quella individuale.

In relazione al **prodotto**, fare qualità significa evitare il superfluo mettendo la tecnologia al servizio delle persone. Spesso ci si dimentica che la vera qualità significa fare bene le cose essenziali, sempre e in modo sistematico, mantenendo la promessa fatta al cliente.

Nella dimensione del **processo**, qualità significa lotta agli sprechi: fare le cose giuste la prima volta e far entrare "la voce del cliente" in ogni ambito aziendale lavorando in un'ottica più ampia, interfunzionale. Così facendo, si può anche scoprire che le richieste del cliente sono ragionevoli e, a volte, molto più semplici di quelle che ci si sarebbe aspettati.



Nella dimensione delle **persone**, significa dare fiducia ai dipendenti mettendoli nelle condizioni di poter crescere, ricordando sempre il senso del loro lavoro (il perché).

Rispetto alla **sfera manageriale**, qualità significa essere di buon esempio, avere l'umiltà di ascoltare i propri collaboratori, mettersi al servizio di coloro che producono valore per il cliente e andare "a gamba" ovvero là dove si produce il prodotto/servizio per mantenere il contatto diretto.

La quinta dimensione della qualità è quella **individuale**: ognuno di noi deve sentirsi responsabile vedendo i propri spazi d'azione, non solo quelli degli altri, rimuovendo vecchi schemi mentali del passato e trovando in sé le leve per fare bene il proprio lavoro senza alibi.

Infine, per fare continua ricerca di miglioramento, occorre **leadership**.

La qualità non può essere soltanto prescritta dall'alto. Per fare qualità si deve credere nel

valore strategico del miglioramento continuo, investire nella crescita professionale delle persone mobilitando e coinvolgendo la loro mente e il loro cuore.

Chi guida questo percorso di miglioramento deve sapere che la qualità risiede nell'attenzione per i dettagli con la consapevolezza che le persone possono dare il meglio se trattate con rispetto.

Rispetto non è solo uno slogan privo di senso. Vuol dire avere fiducia delle proprie persone, fare formazione, favorire la comunicazione interna e agevolare il lavoro anche sul piano dell'ergonomia degli spazi. Rispetto significa anche curare il benessere delle persone, dare loro la possibilità di esprimere opinioni, predisporre contesti che possano stimolare lo sviluppo di talenti, "immergersi" nella realtà aziendale, cercare le cause e non i colpevoli (azione non semplice) e credere che le persone hanno risorse infinite quando cominciano a pensare.

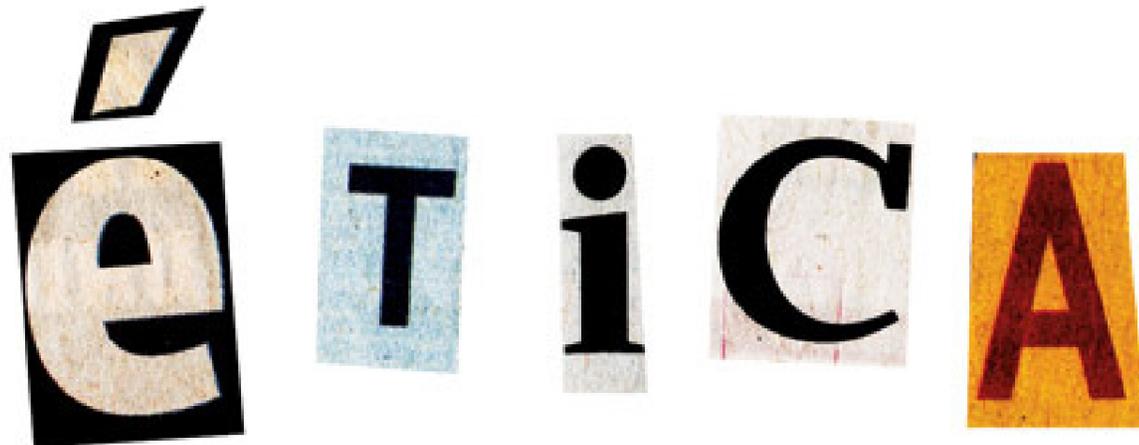
Ma prima di tutto la qualità è un atto di rispetto verso se stessi, è un senso forte di responsabilità, che deve animare tutti noi come lavoratori e come cittadini. Mahatma Gandhi diceva "dobbiamo diventare il cambiamento che vogliamo vedere".

### Frammenti di testimonianze aziendali

Perché "Valore etico della Qualità"? Perché la qualità è visione di lungo termine che produce crescita sociale e culturale. È la stella polare che indica la direzione, crea un legame profondo fra tutte le persone in azienda, è attenzione al cliente, è umiltà di sapersi mettere in gioco sempre. È un fattore unificante e di crescita, generatore di un vero e proprio circolo virtuoso di idee e di azioni.

In occasione della Campagna Nazionale Qualità 2014 di novembre, alcune testimonianze aziendali hanno dimostrato quanto tutto ciò sia possibile.

Nel settore farmaceutico, come ha dichiarato la presidente **Elena Zambon**, la qualità è fondamentale perché riguarda la grande responsabilità di occuparsi della salute delle



persone. Significa investire continuamente in tecnologie produttive sofisticate, ma non solo. È altrettanto importante investire anche sui collaboratori, affinché sentano in modo convinto la necessità di trasformare regole e procedure in comportamenti coerenti, indispensabili per garantire una salute di qualità.

In Zambon si occupano della salute delle persone attraverso un approccio scientifico e tecnologico valorizzato da un'organizzazione flessibile. La vision aziendale, infatti, è la consapevolezza che chi lavora in questa azienda è al servizio di qualche cosa di molto più grande, che riguarda la salute delle persone. L'impresa è un bene collettivo con un forte valore sociale collegato al fatto di essere strumento di benessere verso la società. Il concetto d'impresa integrale, che guida ogni decisione dell'azienda, nasce dalla forte consapevolezza che bisogna valorizzare il lato umano dell'impresa per farla vivere al di là e oltre il semplice risultato di business. Il mantenere ben saldi questi valori fondanti implica il presupposto della condivisione come leva per attivare una vera e propria leadership diffusa per una responsabilità etica che permea tutti i livelli aziendali.

Anche nel settore pubblico è possibile il valore etico della qualità.

In **AVEPA Agenzia veneta per i pagamenti in agricoltura** ritengono che l'etica pubblica sia fondata sui valori di legalità, trasparenza e sostenibilità, oltre che sui principi di efficacia ed efficienza dell'attività amministrativa. L'utile di un'organizzazione pubblica si misura sui livelli di performance (qualità del servizio erogato) e di soddisfazione del cliente (qualità del servizio percepito). Per la Pubblica Amministrazione, la qualità non deve essere solo un obiettivo o uno strumento, ma un autentico valore che integri l'etica pubblica, declinandola in termini di etica (pubblica) della qualità.

Spendere meglio, non solo meno (spending review) e fare di più con meno (lean government) sono due sfide che Avepa ha già vinto: grazie a un approccio orientato alla qualità, si è iniziato a innovare i processi (digitalizzazione) e si è ridotto il consumo di risorse (materiali e immateriali), aumentando l'efficienza complessiva del sistema di erogazione degli aiuti al settore agricolo.

La creazione di valore per le aziende agricole, attraverso il recupero di efficienza dei servizi pubblici dedicati al settore primario, è l'obiettivo principale di Avepa.

Qualità è sinonimo di semplificazione sia nella

gestione dei processi interni sia nell'erogazione del servizio al cliente: ridurre gli oneri burocratici dell'attività amministrativa per guadagnare tempo da investire nell'innovazione e far risparmiare tempo agli agricoltori da impiegare nel lavoro in azienda, anziché negli uffici pubblici.

Una nuova percezione della qualità sta caratterizzando in questi anni anche il percorso di **Abb – Unità Operativa Comem**, società fondata nel 1962 e acquistata da Abb nel 2010: Qualità non solo di prodotto ma anche qualità come servizio al cliente.

La sfida dell'implementazione della qualità è stata affrontata seguendo tre direttive che si sono rivelate strategiche: la cultura aziendale, il metodo e le tecniche di miglioramento (e di coinvolgimento). Si è entrati nell'ordine di idee che occorresse migliorare. Si è capito che solo la piena consapevolezza, da parte di tutti, della necessità di questi miglioramenti a livello di qualità e servizio al cliente avrebbe portato alla loro risoluzione.

Il primo passo, quindi, è stato quello di misurare i dati. Si è deciso di misurare sistematicamente proprio quegli aspetti su cui l'azienda viene giudicata dal mercato, definendo qual era la situazione di partenza e stabilendo poi dove si voleva arrivare. Il secondo passo è stata la comunicazione interna all'azienda. Oltre alla misurazione più sistematica si è deciso, infatti, di rendere pubblici a tutta l'organizzazione tali parametri per ribadire l'importanza. Gli stessi risultati positivi conseguiti sono stati poi pubblicati nella Intranet aziendale del gruppo con un'ampia diffusione ed elevate visualizzazioni.

Si è anche rafforzata la consapevolezza di come l'adozione di un metodo e di tecniche rigorose siano fondamentali per poter registrare effettivi miglioramenti in azienda. È altrettanto importante, però, formare le persone perché possano proseguire su questo percorso anche nel lungo periodo. E questo è possibile coinvolgendo il proprio personale perché – come insegna il *Toyota Production System* – la tecnica in sé, anche se efficace, risulta sterile se non viene applicata da persone motivate a farlo. Gli obiettivi di miglioramento – piccoli o grandi che siano – si raggiungono e soprattutto si mantengono nel tempo quando i risultati numerici positivi sono ottenuti con la motivazione, il coinvolgimento e la soddisfazione di tutte le persone.

Il Gruppo Galgano ringrazia tutte le aziende che hanno sottoscritto il manifesto per promuovere la Cultura della Qualità e ricordarne il valore strategico per lo sviluppo del nostro Paese.



**26ª CAMPAGNA NAZIONALE QUALITÀ E INNOVAZIONE**  
promossa dal Gruppo Galgano  
in ambito 20ª Settimana Europea della Qualità  
10 - 16 novembre 2014

Conferita la **MEDAGLIA DI RAPPRESENTANZA DEL PRESIDENTE DELLA REPUBBLICA**

Patrocino dei Ministeri:  
**Sviluppo Economico, Difesa, Pubblica Amministrazione e Semplificazione**

<p><b>AGRO-FARMACEUTICO</b> ABOCA <b>ALIMENTARE   AGRO-ALIMENTARE</b> CONSORZIO TUTELA GRANA PADANO LAVAZZA MARENCO VINI Viticoltori in Strevi PERFETTI VAN MELLE PODERE ARGO Agriturismo Biologico <b>ARREDAMENTO</b> NATUZZI GROUP SCAVOLINI SITLAND VENETA CUCINE <b>ASSICURAZIONI</b> EUROP ASSISTANCE ITALIA GLOBAL ASSICURAZIONI GRUPPO ASSIMOCO <b>ASSOCIAZIONI   FONDAZIONI</b> AICA ASSOCIAZIONE ITALIANA PER L'INFORMATICA ED IL CALCOLO AUTOMATICO AVIS COMUNALE DI MILANO CONFARTIGIANATO IMPRESE VARESE CONFINDUSTRIA UMBRIA FONDAZIONE ENASARCO FONDAZIONE MEDIOLANUM ONLUS FONDAZIONE PROGETTO ARCA ONLUS FONDAZIONE SVILUPPO COMPETENZE <b>AUTO</b> BMW ITALIA MOCAUTO GROUP <b>BANCHE</b> BANCA MEDIOLANUM CASSA DI RISPARMIO DI ASTI FEDERLUS GRUPPO CREDITO VALTELLINESE ICCREA BANCAIMPRESA ING BANK N.V. SUCCURSALE DI MILANO RCI BANQUE SUCCURSALE ITALIANA VENETO BANCA <b>BENI DI LARGO CONSUMO</b> ARTSANA GROUP FATER <b>CAMERE DI COMMERCIO</b> CAMERA DI COMMERCIO DI ANCONA CAMERA DI COMMERCIO DI TREVISO <b>CARTA</b> IPIASEPTIC PACKAGING SYSTEMS TECNOCARTA <b>CHIMICO   FARMACEUTICO   COSMESI</b> A.MENARINI ABBVIE ALPA ANGELINI ASTELLAS PHARMA BASF the chemical company BECTON DICKINSON BIOFUTURA PHARMA BRISTOL MYERS SQUIBB CIP4 CLARIANT FINE FOODS &amp; PHARMACEUTICALS GRUPPO BOERO</p>	<p>KEDRION BIOPHARMA L'ERBOLARIO LODI NOVARTIS FARMA NOVARTIS VACCINES ROQUETTE ITALIA SANDOZ SANOFI SIAD SOL GROUP gas tecnici, medicinali e homecare UNIVAR ZAMBON ZOBEL GROUP <b>COMMERCIO   GRANDE DISTRIBUZIONE</b> BIANCHI CUSCINETTI METRO ITALIA CASH AND CARRY NSK ITALIA <b>COMPONENTI AUTO</b> APOLLO COOPERATIVA VOLOENTIERI DELPHI AUTOMOTIVE SYSTEMS DELPHI CONNECTION SYSTEMS MAGNETI MARELLI – Powertrain MECCANOTECNICA UMBRA TIBERINA WEBASTO <b>EDITORIA</b> ABRUZZO MAGAZINE AGENDA DEL GIORNALISTA BUSINESSCOMMUNITY.IT DEA EDIZIONI RIVISTA ECO DM&amp;C MAGAZINE ECCELLERE BUSINESS COMMUNITY EDIFORUM: Daily Media, Daily Net, Mediaforum, Netforum GUERINI E ASSOCIATI GUERINI NEXT GRUPPO MAGGIOLI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA L'AMBIENTE GIRSA MAGAZINE QUALITÀ MARIO MODICA EDITORE: Spot and Web MEDIA KEY METHODO MONDOLIBERO PROMOTION MAGAZINE PUBLITEC: Costruire Stampi, Deformazione, InMotion, Soluzioni di Assemblaggio&amp;Meccatronica, Applicazioni Laser, NewsMec, Elemento Tubo RIVISTA IL PERITO INDUSTRIALE TECNA EDITRICE: L&amp;M Leadership &amp; Management, ICT Security TVN MEDIA GROUP: Pubblicità Italia, Pubblicità Italia Today, Adv Strategie di Comunicazione V+ idee e strumenti per vendere di più e meglio <b>ELETTRODOMESTICI</b> BERTAZZONI</p>	<p>BITRON INDUSTRIE ELETTROTECNICA ROLD FABER INDESIT COMPANY TVS <b>ELETTROMECCANICO   MAT. ELETTRICO</b> ABB - ABB SACE Division ANSALDO ENERGIA BTICINO WEIDMÜLLER <b>ELETTRONICO   ELETTROTECNICO</b> CELLULARLINE VISHAY SEMICONDUCTOR ITALIANA <b>ENTI DI CERTIFICAZIONE</b> CERTIQUALITY SGS ITALIA <b>ENTI CULTURALI E DI FORMAZIONE</b> CENTODIECI - MEDIOLANUM CORPORATE UNIVERSITY I.I.S. ISTITUTO PACIOLI <b>ENTI PUBBLICI</b> AVEPA AZIENDA SANITARIA TO3 REGIONE PIEMONTE COMUNE DI SEGRATE COMUNE DI SETTIMO MILANESE COMUNE SESTO FIORENTINO - Servizio Educativo CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO CONSORZIO ZAI INTERPORTO QUADRANTE EUROPA ENAC ENTE NAZIONALE PER L'AVIAZIONE CIVILE <b>FOTO   CINE   OTTICA E COMPONENTI</b> BARBERINI Lenti solari in vetro DE RIGO VISION LUXOTTICA MARCOLIN EYEWEAR <b>GOMMA   PLASTICA</b> GALLAZZI GIAT GRUPPO PIRELLI MICHELIN ITALIANA <b>GRANDI INFRASTRUTTURE   MAT. COSTRUZIONE</b> ASTALDI COOP.COSTRUZIONI <b>IMPIANTISTICA   INGEGNERIA   PROGETTAZIONE</b> COMAU ECOSPRAY TECHNOLOGIES GEICO LENDER OCME <b>INFORMATION TECHNOLOGY</b> GMSL software scientifico RICOH ITALIA XEROX <b>MECCANICO</b> AGRATI GROUP Fastening Systems ALSTOM ARISTON THERMO – riscaldamento dell'acqua e degli ambienti EMERSON PROCESS MANAGEMENT</p>	<p>FAIST COMPONENTI we think global FINCANTIERI FRANDENT GEA PROCOMAC GRUPPO ATURIA IGV GROUP I.M.M. HYDRAULICS INGERSOLL RAND AIR INNISE CLINDRI LOMBARDINI METAL WORK componenti per automazione pneumatica MONDIAL MOTOVARIO MUSTAD tecnologia delle viti NARDI ROBUR SCM GROUP tecnologie per il legno SLIMPA TOSTI VANESSA ZUCCHETTI RUBINETTERIA <b>METALLURGICO</b> FIAMM LAMINAZIONE SOTTILE GROUP <b>PETROLIFERO   ENERGETICO</b> API RAFFINERIA DI ANCONA EDISON ENERGIA GE OIL &amp; GAS KUWAIT PETROLEUM ITALIA <b>SERVIZI DI PUBBLICA UTILITÀ</b> ACEA ETRA GELSIA – energia elettrica e gas GRUPPO HERA <b>SERVIZI VARI</b> COOPSERVICE S.Coop.p.A EDENRED ICM INDUSTRIAL THE FOOL The Digital Reputation Company WARRANT GROUP <b>TELECOMUNICAZIONI</b> SPARKLE TELECOM ITALIA <b>TESSILE   CALZATURIERO</b> ATESTONI BATA - vendita calzature e accessori dal 1894 BERTO E.G. INDUSTRIA TESSILE <b>TRASPORTO MERCI - PERSONE</b> AIRGEST A.N.M. – AZIENDA NAPOLETANA MOBILITÀ CARONTE &amp; TOURIST CTM CAGLIARI GESTIONE TRASPORTI METROPOLITANI GRANDI NAVI VELOCI ABB Energy Efficiency Award 2014 HERMES ITALIA MERIDIANA MAINTENANCE SDA EXPRESS COURIER <b>TURISMO   ALBERGHI   RISTORAZIONE</b> CENTRO CONGRESSI VILLE PONTI CIR FOOD</p>
---	---	--	--



**Le aziende che prenotano l'adesione alla Campagna 2015 ...avranno un vantaggio in più**

segnalare a: **02.396051** - [relazioni.esterne@galganogroup.it](mailto:relazioni.esterne@galganogroup.it)  
[www.galganogroup.com/campagna-nazionale-qualita-e-innovazione](http://www.galganogroup.com/campagna-nazionale-qualita-e-innovazione)



**GG**  
**GRUPPO GALGANO**  
consulenti di direzione