

Le origini della Qualità, una tappa obbligata per la scuola dell'Autonomia

Con l'Autonomia scolastica i temi della Qualità entrano con forza nelle nostre scuole che si trovano a dover autonomamente abilitare fattori e gestire processi per migliorare i propri risultati. D'altra parte la pesante ipoteca di un'Autonomia irrealizzata, sul piano didattico e della professionalità docente, ne ha determinato la scarsa penetrazione tanto che ancora si fatica anche a condividere un lessico. E' quindi con piacere che pubblichiamo l'articolo scritto che segue, in cui il prof. Mauro Di Grazia, membro del gruppo di lavoro del "progetto aQUa" (autoanalisi, QUalità, autovalutazione) dell'IRRE Toscana, www.irre.toscana.it/aqua/, traccia una breve ma significativa storia della nascita ed evoluzione dei temi della Qualità, fino al coinvolgimento del mondo dei servizi e della scuola.

La definizione della qualità e l'evoluzione del concetto connesso potrebbero farci addentrare in ambiti filosofici, letterari o artistici, economici o sociologici, spingerci a produrre citazioni importanti e significative su un tema ancora oggetto di innumerevoli discussioni e approfondimenti. Invece che chiederci speculativamente cos'è la "qualità", cercheremo qui piuttosto di contestualizzare l'evoluzione del concetto nella accezione moderna, nel legame che nel senso comune la "qualità" stabilisce con un prodotto o con un servizio, oppure con un processo, e più oltre con una organizzazione, o infine con quell'insieme di organizzazioni che fondano un sistema-paese.

Gli albori della qualità nel mondo produttivo

In questa accezione la cultura della qualità nasce indubitalmente in ambito produttivo, negli anni Venti del '900, come tentativo di risposta ad un insieme connesso di problemi: come eliminare le differenze fra pezzi e pezzi, come ridurre gli scarti, come intervenire sugli elementi di criticità generati dagli stessi processi produttivi, al fine di contrastare le rimostranze dei clienti e controllare le "conformità" dei fornitori.

Le risposte furono due, a tutt'oggi non disprezzabili nel loro empirismo, ma assai poco risolutive: sul versante aziendale si verificò una spinta ad effettuare o generalizzare il *collaudo dei prodotti*, dall'altra, sul versante della politica di controllo "esterno", di terzi, si introdussero le *ispezioni*, impiegate per verificare il rispetto delle norme produttive predefinite e individuare eventuali responsabilità o criticità. Non ci si meravigli che queste forme primitive di controllo abbiano riguardato la produzione militare, dove paradossalmente, se non cinicamente, si può affermare che la "qualità" può essere questione di vita o di morte. Molti sostengono che la qualità fu la migliore arma degli Alleati nella Seconda Guerra Mondiale.

La seconda tappa, che comprende gli anni '40/'50 del '900, introduce un nuovo strumento e un ricorrente alleato della qualità: la statistica. Si ricorre cioè al controllo statistico dei prodotti industriali, cercando di individuare, al ripetersi delle criticità, i problemi da risolvere sul piano delle risorse umane (il lavoro) o tecnologiche (i mezzi di produzione). L'obiettivo sta scivolando verso l'affidabilità del prodotto, garantita da una manutensibilità dei fattori produttivi (lavoro e macchine). Il focus progressivamente si eleva dalla produzione alla progettazione che integra lavoro e tecnologia/macchinari.

Nel 1946 nasce la prima associazione americana della cultura della qualità. W. Edwards Deming, pilastro storico della Qualità internazionale, nato nel 1900 negli USA, dal 1950 si trasferisce in Giappone, dove fornirà un contributo fondamentale alla ricostruzione e al miracolo economico postbellico nipponico, innovando profondamente la cultura della gestione delle aziende.

Negli anni '60/'70 del '900, si intensificano i controlli della qualità dei prodotti, ma nel contempo, in un progressivo ampliamento dello sguardo e della filosofia aziendale, ci si rende conto che sono molti di più che non il lavoro e la catena produttiva i fattori che concorrono all'esito finale. Le funzioni aziendali sono molteplici e il loro coordinamento è vitale. L'azienda appare ora come una organizzazione integrata di più funzioni. Il controllo deve rivolgersi dunque agli obiettivi operativi delle varie funzioni aziendali, formalmente pianificate e tese ad assicurare la qualità del prodotto finale. Nel 1955 nasce anche in Italia la prima Associazione Italiana per il Controllo della Qualità (AICQ), ancor oggi la più significativa associazione italiana di promozione della *cultura* della qualità (il termine *Cultura* ha significativamente sostituito negli anni '90 il termine *Controllo*)

La "Quality assurance"

Dalla fine degli anni '70 e dentro gli anni '90 del '900, il tema dominante diviene quello della "Quality assurance", l'assicurazione della qualità. Se il controllo di qualità era rivolto agli obiettivi operativi interni, ora invece l'attenzione si rivolge fuori dalla propria area produttiva e mira a dare fiducia all'utilizzatore - interno all'azienda (di altro reparto, ad es.) o esterno - che l'intera attività sia pianificata per soddisfare sistematicamente le richieste e i bisogni dei destinatari. Il salto è ragguardevole: dagli elementi produttivi primordiali si passa alla proiezione esterna della realtà aziendale chiamata a dare fiducia al cliente. Per garantire l'elemento soggettivo della fiducia, la quality assurance impone un insieme di attività volte ad accertare che ogni prodotto rispetti i requisiti di qualità e risponda pertanto agli standard prescritti. L'accento sulla fiducia del cliente o fornitore sposta il focus e implica una sistematica valutazione della efficacia del controllo e della sua adeguatezza, e, nel contempo, richiede il ricorso ad azioni correttive e di miglioramento. Cresce la consapevolezza che l'acquisizione della fiducia dell'utilizzatore/compratore/cliente o destinatario del prodotto non deriva dall'efficienza di un singolo processo, ma dall'insieme dei processi aziendali e dalle loro connessioni, dalla definizione delle singole responsabilità, dalla coerenza interna delle azioni, in una sola parola dal "*sistema*". E' il sistema, la complessa articolazione delle funzioni aziendali, che dà garanzia che tutte le parti vengano adeguatamente presidiate per garantire l'efficacia finale del prodotto: qualità del sistema, come garanzia della qualità del prodotto.

La nascita dell'International Organization for Standardization (ISO) e il Sistema Qualità

Le norme ISO nascono dal bisogno di "quality assurance" negli scambi interni e internazionali. Negli anni '80 del '900 si costituisce l'organismo internazionale ISO – nato dagli accordi e dai riconoscimenti reciproci fra le associazioni private della qualità – con il compito di definire gli standard di riferimento per una buona gestione aziendale. La prima versione italiana delle norme viene pubblicata nel 1987; una prima revisione delle stesse norme si verifica con la versione del 1994. L'ultima revisione internazionale delle norme risale al 2000 e introduce il concetto di *sistema di gestione della qualità (SGQ)*, facendo riferimento a "quella parte del sistema di gestione di un'organizzazione che si propone, con riferimento agli obiettivi per la qualità, di raggiungere dei risultati in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze, le aspettative e i requisiti di tutte le parti interessate" (ISO 9000:2000).¹

Questa semplice ultima definizione testimonia che in pochi anni, dal 1994 al 2000 il focus della qualità è completamente cambiato ed è interamente proiettato all'esterno dell'azienda, verso la soddisfazione dei clienti, dei fornitori, delle parti interessate. Le norme del 1994, e ancor più quelle del 1987, concentravano invece l'attenzione su un certo numero di snodi dell'organizzazione

¹ Vedi, per quanto trattato in questo paragrafo, le norme ISO 9000:2000, 9001:2000 e 9004:2000, scaricabili dal sito: web.uni.com/vision2000/normativa

aziendale (venti punti nella versione 1994), da presidiare per dare fiducia sulla rispondenza dei prodotti a quanto richiesto e a quanto preventivamente esplicitato con la definizione delle procedure aziendali. Tali presidi dovevano trovare concretizzazione nel *manuale della qualità*, sorta di vademecum molto analitico di compiti e procedure da rispettare per la gestione di quegli snodi critici.

Le ISO del 2000 mostrano una connotazione diversa. Il fattore guida che ha ispirato il processo di revisione delle Norme ISO 9000:2000 va ricercato nell'implementazione del concetto di qualità intesa come capacità di soddisfazione, nel rispetto delle strategie aziendali, di tutti gli attori (stakeholders) che intervengono nei processi di produzione/fornitura e utilizzo/fruizione di beni e servizi, comprendenti i clienti e gli utenti-consumatori, ma anche i lavoratori, i proprietari e azionisti, i fornitori e la collettività in generale. **Le ISO 9000 sono nome generiche, applicabili a qualsiasi tipo di processo o settore aziendale e, esplicitamente, a qualsiasi tipo di servizio o organizzazione.** La versione 2000 della serie ISO 9000 contiene alcuni documenti supportati da diversi report tecnici. La norma principale (oltre a *ISO 9000 Sistemi di gestione per la Qualità – Fondamenti e terminologia*) è indubbiamente *ISO 9001-Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*. Essa specifica i requisiti che un SGQ deve possedere per costituire dimostrazione della capacità di una organizzazione di fornire prodotti conformi ai requisiti dei clienti e alle prescrizioni regolamentari applicabili ed è finalizzata ad accrescere la soddisfazione del cliente. Essa costituisce il riferimento per la valutazione e certificazione di conformità dei sistemi di gestione per la qualità e conserva, pertanto, carattere contrattuale. La ISO 9001:2000 si basa su di una "struttura per processi" che sostituisce la precedente struttura per "punti o elementi" della versione 1994 e rappresenta un importante elemento di novità della nuova Norma. L'*"Approccio per processi alla gestione per la qualità"* consiste nella capacità di gestire le attività di una determinata organizzazione attraverso l'identificazione e il controllo dei relativi processi e interazioni in modo sistematico ed organico.

Anche nella versione 2000 resta confermato, in particolare nell'attuazione pratica e nelle modalità di lavoro dei soggetti che gestiscono il modello, il *manuale della qualità* come conditio sine qua non per ottenere la certificazione, col rischio ricorrente che la qualità si riduca ad una standardizzazione di procedure e si fossilizzi in modalità statiche, negando la forte spinta innovativa da cui è scaturita la revisione. Nella pratica italiana è noto che molte aziende hanno vissuto l'operazione di approccio alla qualità più come un adempimento finalizzato alla acquisizione della certificazione a scopi promozionali (il "bollino blu") che come occasione per innovare profondamente la gestione delle organizzazioni. Questo snaturamento ha fortemente compromesso la cultura della qualità nel nostro paese, senza produrre risultati apprezzabili nella competitività internazionale delle nostre aziende.

La rivoluzione culturale del Total Quality Management (TQM)

L'innovazione filosofica delle ISO 2000 è ben più evidente ed esplicita nella *ISO 9004:2000, "Sistemi di Gestione per la Qualità - Linee Guida per il Miglioramento delle Prestazioni"*. Si tratta di un testo non prescrittivo, che è arduo definire *norma* – e infatti non vi sono previste certificazioni o riconoscimenti esterni -, ma che fornisce indicazioni stringenti e innovative su una prospettiva di lavoro delle organizzazioni tesa al *miglioramento continuo* e fondata **sull'auto-valutazione, e cioè sulla capacità dell'organizzazione di indagare sui propri risultati e sui fattori sistemici e processi che li producono alla ricerca dei punti di forza e aree di criticità su cui intervenire.**

Cosa è accaduto in così pochi anni, fra gli anni '80 e il 2000, per determinare un abbandono pressoché totale del pensiero e della pratica della *Quality assurance*, per concentrare viceversa il focus attento sulla qualità del sistema/governo dell'azienda e sulla soddisfazione non solo del cliente, ma di tutte le parti interessate ?

Alla fine degli anni '70, a fronte del forte incremento della competitività sui mercati internazionali, di cui erano protagoniste in particolare le aziende giapponesi presso le quali aveva trovato ascolto la filosofia aziendale di W E Deming, si afferma anche fuori del Giappone, in primis negli USA, un nuovo approccio alla Qualità (il modello di gestione della qualità totale: Total Quality Management/ TQM), fondato su alcuni semplici principi: la centralità del cliente costituisce il fondamento di valori che devono pervadere l'intera organizzazione, la quale, **per vincere la sfida competitiva, ha necessità di coinvolgere in primo luogo le risorse umane aziendali e farle tutte partecipare con uguale peso e dignità alla miglioramento continuo delle**

politiche aziendali. La continuità del miglioramento è data da una dinamica interna incessante che passa dalla analisi dei risultati a nuovi obiettivi, piani, azioni e controlli (PDCA, la ruota di Deming), in un processo ininterrotto di apprendimento/innovazione, in cui l'anticipazione dei tempi e la pro-attività divengono elementi di vitale sopravvivenza. Ovviamente niente standard statici né certificazioni "burocratiche" di qualità, ma attenzione all'analisi sistemica della struttura organizzativa aziendale, pratica ricorrente e sistematica dell'auto-valutazione, enfasi sulla gestione delle risorse umane, forte orientamento ai risultati più che ai processi e alle procedure, forte attenzione alla comparazione anche statistica con le performance di altre aziende eccellenti. Viene meno il modello della conformità ai requisiti interni, la qualità come fatto di pochi esperti, la scarsa integrazione delle funzioni aziendali, l'orientamento al controllo dei difetti per star dentro gli standard; e si afferma invece la filosofia della pervasività della qualità, il coinvolgimento di tutti, l'anticipazione e la prevenzione, la traduzione della visione sistemica in valori, obiettivi, piani, azioni.

Lo scenario, che negli anni Ottanta vedeva la sfida vincente delle aziende giapponesi all'egemonia economica USA, è divenuto oggi quello di una competizione globale, sostenuta da un crescente confronto fra i sistemi internazionali, da una gara infinita che si fonda sul sapere e sulla capacità di innovazione, che genera nelle organizzazioni l'ansia della velocità crescente del cambiamento e la tensione spasmodica verso nuovi apprendimenti che consentano di mantenere o ampliare quote di mercato.

La nascita dei modelli di eccellenza

In questa temperie culturale - prima che economica e produttiva - il modello del TQM o del miglioramento continuo non poteva non affermarsi come modello di maggiore efficacia. Le ISO:2000 ne assumono lo spirito di fondo, ponendo fine ad una guerra fra modelli che aveva caratterizzato gli ultimi due decenni. Così, ad implementazione della filosofia di fondo del TQM, sono nati nel mondo i cosiddetti *modelli di Eccellenza*, fondati sull'orientamento al futuro, i cui elementi costitutivi sono dati dalla pratica sistematica dell'auto-valutazione, del miglioramento continuo e del benchmarking, dal rifiuto della certificabilità della qualità, dall'enfasi sulla sfida competitiva e sulla partecipazione alle gare di qualità, stimolate con la istituzione di Premi nazionali. Il primo modello Premio di Eccellenza nasce in Giappone ed è ispirato a Deming. La riscossa americana contro la vittoriosa pacifica invasione delle aziende giapponesi nel mercato USA si compie con la istituzione nel 1987, sotto la presidenza Reagan, del premio Baldrige, fondato sull'omonimo modello. Come si vede, i governi intervengono a sostegno dei loro sistemi economici, sollecitando indirettamente l'innovazione competitiva e facendo della qualità una scelta politica nazionale. Le aziende sono invitate dal decisore politico a chiedersi quanto abbiano progredito, ove si trovino nella sfida internazionale e in rapporto agli altri concorrenti.

Ultima arriva l'Europa. Nel 1988, per iniziativa dei presidenti di 14 grandi aziende europee e con il supporto del presidente della Commissione dell'Unione Europea, Jacques Delors, nasce l'European Foundation for Quality Management (EFQM)² e viene istituito il premio europeo per la Qualità (European Quality Award, EQA). L'obiettivo esplicito è quello di stimolare la crescita della competitività delle aziende europee. Il modello di riferimento è la filosofia del TQM, l'auto-valutazione sistematica come metodo per tendere all'eccellenza, passando anche attraverso il riconoscimento di livelli intermedi.

I tre modelli di eccellenza (il giapponese Deming, l'americano Baldrige, l'europeo EFQM for Excellence) hanno molti elementi comuni. La partecipazione a premi (nazionali o locali), o comunque l'impegno verso l'Eccellenza, esigono nell'organizzazione una forte e sistematica capacità di auto-valutazione. Ma **l'auto-valutazione non può prescindere da un modello, il modello di una organizzazione eccellente.** Definire quanto abbiamo progredito nella qualità, dove siamo oggi, anche rispetto agli altri, esige uno strumento di diagnosi. Pur nella diversità dei tre modelli, gli elementi comuni sono evidenti. Le buone organizzazioni:

² European Foundation for Quality Management, Il modello EFQM per l'Eccellenza – Settore pubblico e volontariato, Bruxelles, 2000

European Foundation for Quality Management, La Valutazione dell'Eccellenza – Guida pratica all'auto-valutazione, EFQM, Bruxelles, 2000

Sito Internet: www.efqm.org

- prestano la massima attenzione ai risultati, sia a quelli operativi, sia a quelli che rilevano la soddisfazione del cliente e delle parti interessate; fondano le loro scelte sull'analisi dei dati e sulla comparazione di essi con quelli di altre organizzazioni eccellenti (benchmarking);
- valutano il funzionamento della leadership al fine di migliorarla;
- curano i fattori sistemici (le politiche, le risorse umane e finanziarie, la gestione del personale, le informazioni, le conoscenze), puntando ad apprendimenti organizzativi e producendo innovazione sulla base di essi;
- gestiscono i processi interni in modo sistematico, migliorandone l'efficienza e l'efficacia.

Nel modello europeo, forse il più evoluto, le organizzazioni sono invitate ad auto-valutarsi sulla base di 9 criteri (leadership/1, politiche e strategie/2, gestione del personale/3, partnership e risorse/4, processi/5, risultati relativi ai clienti/6, al personale/7, alla società/8, risultati chiave di performance/9) e, in approfondimenti successivi, sulla base di 32 sotto-criteri e molteplici aree da esaminare, ovviamente diverse a seconda della tipologia di organizzazione.

Il disinteresse per il "bollino blu" di cui fregiarsi non significa nei modelli di eccellenza rinuncia alla etero-valutazione, anzi. E' insita nell'idea del Premio la valutazione di un giuria esterna. E la valutazione esterna è vitale per affrontare le sfide competitive. EFQM ha recentemente introdotto anche "riconoscimenti" di livelli intermedi di eccellenza (LoE: Level of Excellence).

La Qualità per l'eccellenza della Scuola

Le ragioni di interesse del modello per le organizzazioni pubbliche e soprattutto per la scuola stanno progressivamente affermandosi. Queste ragioni - e ancor più la comprensione e sperimentazione viva dei legami interni al modello - hanno largamente convalidato l'opinione che attribuisce al modello EFQM una visione "olistica" dell'organizzazione, attenta ad evitare paludamenti burocratico-formali e capace viceversa di divenire potente strumento per supportare le scuole nelle sfide dell'autonomia.

Le organizzazioni italiane che hanno riflettuto ed applicato il modello (IRRE Toscana, IRRE Veneto, Polo Qualità di Milano), con il coordinamento dell'AICQ, partner nazionale di EFQM in Italia, hanno recentemente voluto mettere a fattore comune la loro precedente esperienza per offrire uno strumento unificato di riferimento per la comunità italiana della formazione.³ Il protocollo si caratterizza lodevolmente per una accentuazione forte della specificità dell'organizzazione formativa e sembra fornire una risposta motivata e convincente a quanti, nel mondo della scuola e nel mondo accademico, continuano ad esprimere dubbi che possa esservi un fecondo incontro fra la cultura organizzativa di origine extrascolastica e la scuola nei percorsi della qualità e dell'eccellenza.

Il senso dell'auto-valutazione rispetto ad un modello, dunque, sta nel mettere le organizzazioni a confronto con le esperienze migliori, dalle quali quei modelli sono nate, come è avvenuto in Europa con EFQM. E l'auto-valutazione in questa opzione non consente di lasciare in ombra parti dell'organizzazione: esige che si affrontino tutte le parti del modello, senza cadere in facili tentazioni riduttive o auto-referenziali. L'obiettivo è che l'organizzazione si metta a nudo, individui con chiarezza i suoi punti di forza e le sue aree di criticità, che diverranno aree da migliorare. Questa operazione di auto-diagnosi sollecita l'accumulo dei dati, spinge a ricostruire i percorsi storici dello sviluppo, racconta dinamicamente i progressi, gli intoppi, le svolte. Obbliga a ripensare criticamente i propri approcci e spinge a scelte di rinnovamento nei punti in cui ce ne sia bisogno. E, poiché l'eccellenza è fatta di tensione, genera la spinta a miglioramenti sempre più raffinati.

Soprattutto, in questo processo, l'organizzazione produce apprendimento, diviene *learning organization*, un modello davvero congeniale alla scuola e alla sua complessità, costruisce consapevolezza mediante la propria diagnosi e accelera il passo del proprio cambiamento.

Nel breve e semplificato excursus storico siamo dunque arrivati ad oggi. Altri modelli recenti (quali Sei Sigma, Balanced Score Card) si sono affacciati nel mondo della qualità, portando metodi e contributi originali, soprattutto mettendo a disposizione sofisticati strumenti per valutare e misurare, perfettamente integrabili e utilizzabili nei modelli di eccellenza che restano punto di riferimento imprescindibile, anche per la scuola. Una scelta per la qualità nella scuola non

³ EFQM – AICQ, Il modello EFQM per l'Eccellenza nella scuola, AICQ, Milano, 2004

può trascurare gli “apprendimenti” della storia e deve riconoscere che un modello di eccellenza ben utilizzato fornisce una seria risposta ai molti problemi che la complessità delle organizzazioni formative si trovano ad affrontare. I modelli di eccellenza infatti assumono le dinamiche della complessità e non riducono le risposte a tecnicismi; consentono di definire il ruolo dei vari attori nella formazione e ne valorizzano il coinvolgimento creativo; orientano ai processi e ai risultati; valorizzano le partnership e la socialità; lasciano libertà nell’auto-valutazione, ma impongono soluzioni di miglioramento verso l’eccellenza.
Con questa scelta la scuola si pone al passo coi tempi e con le altre migliori organizzazioni.

(pubblicato su Apefnews Aprile- Giugno 2005)

Mauro Di Grazia