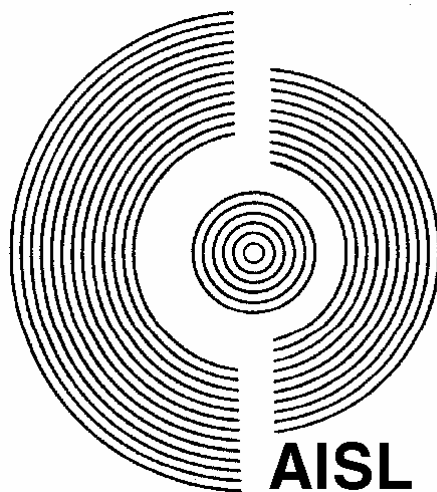


contributo "La riscoperta della qualità" estratto da

# **PREMESSE ED EVOLUZIONE DEL BILANCIO ETICO-SOCIALE**

a cura di  
**Giovanni Felici**



**FrancoAngeli**  
**Quaderni SL**

- 16.1. Una via per lo sviluppo dell'impresa nell'ambito di un rapporto socialmente responsabile 145*
- 16.2. Il ruolo della Politica 148*
- 16.3. Il Tessuto Imprenditoriale Italiano 148*
- 16.4. La cultura della qualità 150*
- 16.5. Il Progetto di Valorizzazione della Qualità 150*
- 16.6. I riflessi socio economici di una seria politica della qualità 154*
- 16.7. Il Progetto di Formazione alla Qualità 156*



## 16. La riscoperta della qualità'

di Francesco Nunziata, Dirigente Industriale

### **Una via per lo sviluppo dell'impresa nell'ambito di un rapporto socialmente responsabile**

Il problema occupazionale, una volta considerato questione esclusiva dei Paesi ad economia debole, è invece diventato ormai da diversi anni una vera e propria emergenza generalizzata, che affligge le economie ed i sistemi economici di una gran numero di paesi industrializzati.

Come è stato verificato su scala mondiale, non è più vero come per il passato che l'incremento degli investimenti produttivi, la ripresa dell'economia o l'aumento della produzione siano fattori in grado di per se stessi di generare nuova occupazione.

Assistiamo invece ad un fenomeno relativamente nuovo per i Paesi ad economia industriale, rappresentato da forme di espansione economica che si accompagnano ad una stagnazione, e a volte ad una riduzione, dei livelli occupazionali.

In questo quadro neanche l'industria italiana, suo malgrado inserita in un mercato globalizzato, ha, complessivamente, più spazi per creare occupazione aggiuntiva; né gli attuali livelli di sviluppo, fatto salvo gli eventi congiunturali, sono sufficienti a generare bisogno di nuova manodopera.

Il bisogno di competitività, in mancanza di innovazione, è stato raggiunto, in molti casi, attraverso l'automazione, o, in mancanza di un sistema di definizione del prodotto (specifiche) e di protezione del cliente finale, offrendo al mercato interno prodotti sostanzialmente più semplici ma di qualità inferiore, oppure attraverso l'utilizzo di forme surrettizie e temporanee di riduzione dei costi quali gli incentivi ed i contributi statali spesso ottenuti attraverso un cattivo uso dei fondi per la ricerca, fondi spesso utilizzati nel migliore dei casi per il semplice restocking del prodotto.

Il rincantucciarsi nel proprio core business con la conseguente rinuncia alla innovazione e la successiva rinuncia, sotto i colpi dell'indagine Mani

Pulite, ad una seppur in alcuni casi spericolata diversificazione ha, in questi ultimi anni, sconvolto l'organizzazione industriale e strategica delle nostre imprese maggiori spingendole ad espellere un gran numero di lavoratori, in alcuni casi qualificati.

Ciò naturalmente non è vero per tutti i comparti; vi sono comparti, come quello della moda e dell'arredamento, che beneficiando della indiscussa capacità degli italiani alla creatività, innova continuamente i propri prodotti macinando così utili e successi sul mercato internazionale.

Nonostante questo nel settore dell'arredamento, dove siamo i leader assoluti, le aziende italiane si presentano con una media 6 addetti per impresa. In Germania questo tipo di aziende utilizzano mediamente 78 addetti.

Ma, fatte salve le poche grandi imprese, la dimensione media si riduce a 3-4 addetti per impresa. Ciò, naturalmente, non permette di sviluppare azioni di marketing né di allestire reti di vendita, come sarebbe necessario per crescere. Aziende così minuscole non possono certo operare poi su un mercato globale. In realtà sono gli stessi imprenditori, poco più che artigiani, a non aver né voglia né capacità per crescere. Mancano, per raggiungere l'obiettivo di allargare le quote di mercato le necessarie capacità manageriali. Così che queste imprese rinunciano a fatturati dieci, cento volte maggiori di quello che la qualità dei loro prodotti e le richieste del mercato potrebbero rendere invece possibile.

Insomma, anche le imprese del made in Italy si presentano con una struttura industriale debole, poco adatta a confrontarsi, sul piano della pura competizione economica, con il resto del mondo.

Ma il problema della dimensione delle nostre imprese riguarda tutti i settori. Se questa è per certi versi e per certi mercati una opportunità che permette di soddisfare un mercato di nicchia, e quindi i bisogni dei clienti più qualificati, questa stessa cosa non permette alle nostre imprese di essere creatori di occupazione aggiuntiva.

Così che il nostro sistema produttivo rinuncia in partenza ad essere una struttura industriale matura ed organizzata, preferendo rimanere un puro e semplice laboratorio artigiano nel migliore dei casi un mero subfornitore in altri casi.

La grande impresa, pur dovendo crescere in termini di fatturato, per poter competere con la concorrenza, sta riducendo sempre di più il numero dei propri occupati concentrandosi nell'area della "gestione del sistema" ed abbandonando sempre più l'area della "produzione", modificando così la propria organizzazione e riducendo sempre più il proprio personale di medio- basso

## LA STRUTTURA DELL'INDUSTRIA MANIFATTURIERA (dati ISTAT)

Settori di attività	Numero imprese	Numero addetti	media addetti
Industrie alimentari	69.835	456.218	6,5
industrie tessili e dell'abbigliamento	81.450	695.363	8,5
Industrie conciarie, pelli e cuoio	24.391	231.653	9,5
Industria del legno e dei prodotti in legno	48.777	170.235	3,5
Cartotecnica, stampa ed editoria	30.986	261.329	1,5
Industria petrolifera	442	27.567	62,4
Industrie chimiche	6.046	215.363	35,6
Industrie della gomma e materie plastiche	13.286	198.117	14,9
Industrie dei minerali non metalliferi	26.759	251.165	9,4
Industrie metallifere	93.703	758.132	8,1
Industrie meccaniche	39.444	552.189	13,9
Fabbricazione macchine elettriche e apparecchiature elettriche e ottiche	52.028	456.013	8,8
Industria dei mezzi di trasporto	5.863	297.837	50,8
Altre industrie manifatturiere	58.264	318.493	5,4
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>551.274</b>	<b>4.889.674</b>	<b>8,9</b>

livello, operai ed impiegati, a favore di addetti il più qualificati possibile e accrescendo inevitabilmente il costo medio unitario del lavoro.

La verità è che, in mancanza di una adeguata capacità di innovazione e di una adeguata qualificazione dei prodotti e delle imprese, le nostre grandi imprese si sono drasticamente ridotte di numero. La media impresa, in assenza di capacità di innovazione propria ed in assenza di una disponibilità all'investimento in ricerca, sarà sempre più in affanno e cercherà, finché sarà possibile, la riduzione dei costi per rimanere sul mercato. Questa riorganizzazione delle grandi e medie imprese, sia di produzione sia di servizi, rappresenterà però un'opportunità di breve medio termine per la piccola impresa, o per chi ha voglia di intraprendere, ma costituisce anche l'occasione per un sicuro scadimento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

## Il ruolo della Politica

Diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale è stato individuato come obiettivo strategico per i prossimi anni dal Consiglio Europeo di Lisbona nella propria riunione del marzo 2000. Questo obiettivo richiede, però, azioni consapevoli e strategiche che si devono connettere con la necessità di ottenere una chiara volontà delle imprese all'integrazione con l'ambiente circostante, cioè con i problemi sociali, ed ambientali, delle imprese, nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti: gli stakeholders, così come propone il Libro Verde dell'Unione Europea<sup>70</sup>.

Con "Stakeholder" si intendono coloro che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa sia a causa degli investimenti specifici che intraprendono per effettuare transazioni con l'impresa o nell'impresa, sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro. Una lista ampia, ma non esaustiva, che comprende i Clienti/Consumatori, i Collaboratori, gli Investitori (azionisti o creditori), i Fornitori, i Partner commerciali, i Competitori, la Comunità circostante, la Pubblica Amministrazione e gli organismi di controllo, le generazioni future (relativamente agli interessi ambientali).

Tutti questi soggetti hanno interesse a come viene condotta l'azienda perché ne traggono benefici economici e sociali o perché temono di esserne danneggiati (per esempio, come si diceva, in termini ambientali).

## Il Tessuto Imprenditoriale Italiano

Un comportamento responsabile può essere per le imprese la premessa di un successo commerciale duraturo. Ma questo obiettivo per essere raggiunto richiede comportamenti socialmente responsabili, comportamenti non possono essere limitati alla pura e semplice instaurazione di un rapporto di fiducia tra l'impresa ed i propri clienti ma che devono essere capaci di far durare l'impresa nel tempo, aiutandola a gestire il cambiamento conseguenza dei necessari processi di riorganizzazione trovando un compromesso tra le esigenze e i bisogni delle parti interessate o comunque coinvolte, in termini accettabili da tutti.

La capacità imprenditiva degli italiani, sia al Nord sia al Sud, si è dimostrata molto alta; è la cultura imprenditoriale che è estremamente bassa. Le piccole imprese non sopravvivono all'imprenditore che le ha generate, e spesso non sopravvivono all'idea imprenditoriale che le ha fatte nascere.

Lo stesso fenomeno della mancata emersione dell'impresa sommersa, tanto diffusa tanto al nord che al sud del paese dimostra il livello di capacità imprenditoriale esistente. Tanto da far ritenere ad alcuni economisti che bastasse creare le condizioni per l'emersione per risolvere i problemi (*delle statistiche*) dell'occupazione.

Ma l'eventuale emersione del sommerso non necessariamente è capace di generare nuova occupazione.

L'impresa sommersa, specie al sud, è essenzialmente sollecitata da un circuito di commercializzazione parallelo non ufficiale, cui, peraltro, attinge a piene mani anche il circuito di commercializzazione ufficiale che basa il proprio successo sulla competizione del prezzo e sulla possibilità di riempire gli spazi disponibili offerti dall'evasione fiscale.

Questo circuito immette sul mercato prodotti di basso livello qualitativo, prodotti cioè che non rispondono ai requisiti di utilizzo (specifiche), spesso veri e propri falsi, ed in competizione con prodotti provenienti dai paesi poveri, prodotti questi che, spesso, sono sorprendentemente di qualità superiore.

Ciò vuol dire che le aziende del mondo del sommerso devono necessariamente essere competitive utilizzando occupati con costi del lavoro da terzo mondo.

La disponibilità di strutture di supporto allo sviluppo di impresa, cioè la formazione di una cultura imprenditoriale e sociale, rappresenta una via per spingere tutti questi imprenditori verso attività lecite e capaci di futuro sviluppo, come rappresenta una opportunità, se ben gestito, l'ampio serbatoio di risorse e di capacità disponibile al sud del paese.

Strutture di supporto significa far funzionare i servizi al sud, e se possibile, renderli migliori di quelli offerti al nord del paese; migliorare le reti (stradale, telefonica, elettrica, ecc.) rifare completamente la rete ferroviaria, rendendola più veloce e arretrandola rispetto alla costa (che sarebbe così restituita alle popolazioni per migliorarne la ricettività turistica; costruire nel nord-est del paese strade scorrevoli e veloci capaci di sopportare il traffico commerciale, rendendo così più semplice il trasferimento delle merci verso i paesi del nord Europa; per tutto il paese mettendo in piedi una task force che attraverso un "Progetto di formazione integrato" metta i giovani di queste aree rapidamente ad un livello di formazione industriale e manageriale di base equiparabile a quello dei giovani degli altri paesi europei, per generare occasioni di sviluppo e maggiore occupazione e per soddisfare con il circuito legale del lavoro. Se solo uno di questi servizi funzionasse nelle regioni meridionali, almeno come funzionano nel nord del nostro paese, alcune delle lavorazioni che ingolfano il nord e che sono attualmente affidate in alcuni casi a lavoratori stranieri potrebbero essere trasferite al sud con uno dei tanti capireparto di origine meridionale che sarebbe felice di concludere la propria stagione lavorativa con una sua impresa a casa sua. Un progetto che meriterebbe l'interesse del governo.



Una sorta di spin off che ridurrebbe la flessibilità alle imprese e che permetterebbe di favorire lo sviluppo delle imprese del nord, senza costringerle ad investire in luoghi con culture e tradizioni non compatibili con la cultura dell'imprenditore investitore, o a tentare una improbabile clonazione della propria impresa nei paesi dell'est con un percettibile scadimento della qualità dei prodotti e un considerevole aumento dei costi della catena logistica.

## **La cultura della qualità**

A fronte dello scenario descritto, portare avanti un serio progetto di valorizzazione della qualità a favore della crescita culturale di tutto il sistema produttivo italiano rappresenta una concreta strategia di medio-lungo termine.

Questo vuol dire essenzialmente formazione del dirigente d'azienda<sup>71</sup> e del personale tutto, utilizzo di serie strutture di progettazione di prodotto e di in-

terventi organizzativi. Interventi costosi che riguardano essenzialmente le piccole-medie aziende, aziende che sinora hanno operato con schemi organizzativi basati sulla capacità di singole persone, e la Pubblica Amministrazione, che non ha ancora conoscenza né formazione sul concetto di qualità nell'offerta di servizi.

Per le medie aziende che operano già sul mercato competitivo, o per le piccole aziende che a questo fanno riferimento, gli stessi committenti richiedono sempre più che queste operino con sistemi di qualità conformi a specifiche norme e in alcuni casi richiedono anche che detti sistemi di qualità siano certificati. Ma certo questo non è sinora bastato a fare entrare la qualità nel DNA aziendale. Per queste aziende l'aver attenzione al rispetto delle specifiche dettate dall'impresa cliente non sempre corrisponde a possedere una autonoma cultura della qualità di prodotto, ma di certo non significa che queste imprese abbiano una qualche idea dei doveri derivanti dall'essere immerse nel contesto sociale ed ambientale che le ospita.

Le medie-grandi imprese industriali hanno già una propria cultura della qualità dell'organizzazione e delle procedure, in caso contrario non potrebbero, infatti, sopravvivere alla concorrenza, ed hanno una discreta attenzione alla qualità del prodotto non hanno sviluppato la necessaria capacità imposte dall'essere in un contesto competitivo.

## **Il Progetto di Valorizzazione della Qualità'**

La costruzione di un serio progetto di valorizzazione della qualità nel sistema produttivo italiano richiede di definire con chiarezza i confini dell'intervento.

Cose ben diverse, in termini di finalità, sono i sistemi di gestione aziendale orientati alla Qualità, quelli orientati alla Sicurezza, i Sistemi orientati al rispetto dell'Ambiente, seppur tutti riconoscibili nell'ambito del concetto complessivo di qualità.

L'obiettivo dell'intervento deve essere orientato alla creazione di una seria cultura della qualità nel sistema produttivo del paese, lasciando ad altri specifici interventi la Sicurezza e l'ambiente. Allo stesso modo i Sistemi di Gestione aziendale orientati alla Qualità riguardano aree diverse: i processi, l'organizzazione ed i prodotti.

Investire in un concreto sistema orientato alla qualità richiede di realizzare azioni di auditing, della situazione attuale, di progettazione del sistema di qualità, di Formazione del personale. Ben tenendo presente che la Certificazione, anzi le Certificazioni, di qualità dell'organizzazione, dei processi, dei prodotti, richieste ad organismi terzi accreditati e/o notificati, rappresenta solo l'atto finale e formale di tutto un processo che deve essere essenzialmente culturale.

Una impresa connessa con i propri stakeholders e che aspiri ad ottenere la certificazione del proprio bilancio sociale deve essere essa stessa, in tutta la propria organizzazione, una impresa culturalmente preparata alla qualità.

La qualità dei prodotti e dei servizi offerti rappresenta il cuore del rapporto tra impresa ed i propri stakeholders. La qualità fidelizza il rapporto tra impresa e cliente, determinandone il successo nel mercato; la qualità è il collante che lega l'impresa ai suoi collaboratori e dipendenti che si sentono parte vibrante dell'azienda e non mero strumento di produzione; la qualità esalta il rapporto tra l'impresa ed i propri fornitori che sentono proprio il successo commerciale del proprio cliente; la qualità rappresenta l'obiettivo di un buon investitore che vede nella continuità dell'impresa il ritorno del proprio investimento; la qualità e la continuità dell'impresa permette al finanziatore di ritrovare in un rapido e certo break even il ritorno del proprio investimento finanziario; è nella qualità dell'impresa e dei suoi processi produttivi che la comunità fa conto perché l'impresa risulti non inquinante ed ambientalmente sana; ed infine è nella continuità, risultato della qualità complessiva dell'impresa, che l'amministrazione pubblica locale e centrale fa conto per la stabilità - e presumibilmente la crescita - dell'occupazione e per la copertura dei costi amministrativi e previdenziali a questa connessa.

Un serio progetto di implementazione della qualità deve fare perno su un vasto programma di formazione che ponga la qualità come stile di vita delle aziende italiane. La cultura della qualità non può essere imposta. La qualità dell'organizzazione, dei processi, dei prodotti è effetto combinato di una profonda cultura imprenditoriale e di un'aspra competizione di mercato.

Lo Stato può solo orientare tale cultura dando strumenti di difesa ai consumatori cioè definendo le specifiche per quei prodotti che, attraverso l'artificio di un prezzo superconveniente, sfuggono alla competizione del mercato, aprendo il più possibile il mercato alla competizione, senza creare inutili e dannosi carrozzoni di controllo.

Una seconda azione potrebbe essere quella di costringere le aziende meno lungimiranti a comportamenti orientati alla qualità dei beni prodotti, per esempio mettendo in atto strumenti (etichette) che permettano ai consumatori, uno dei più importanti tra gli stakeholders, di individuare con certezza di che prodotto o servizio si tratta, il produttore del bene o del servizio acquistato (ragione sociale, indirizzo, numero telefonico dell'assistenza clienti, ecc.) e le specifiche cui il prodotto fa riferimento; allargare a tutti i prodotti la normativa sulle informazioni, sull'uso e la manutenzione dei prodotti e le relative garanzie; attivare processi di definizione univoca delle specifiche di prodotto, includere nella responsabilità del produttore le attività di vendita, montaggio o installazione.

L'idea, che nel nostro piccolo paese (dal punto di vista della dimensione del mercato applicabile) i prodotti delle nostre aziende possano essere "certificati", cioè possano essere promossi o bocciati, dal mercato è del tutto insussistente. Non vi è una adeguata informazione, non vi è più cultura alla scelta, non vi sono, né vi possono essere, associazioni rappresentanti i consumatori con risorse adeguate a contrastare prodotti falsi o pericolosi.

Prodotti, spesso importati, di qualità scadente. Ma anche, recentemente, prodotti di aziende *nostrane* che, alla ricerca del paese con il costo del lavoro più conveniente, hanno di fatto scade il livello di qualità dei propri prodotti svendendo la propria tradizione di qualità. Gente che ha preferito monetizzare una inattesa ed insperata buonuscita dal settore alla continuità dell'impresa

Un'azione concreta ed immediata che il Governo può e deve fare è quella di recepire immediatamente tutte le direttive europee e, per evitare la colonizzazione tecnologica, porsi nelle condizioni di attivare un progetto che permetta alle imprese italiane di essere esse stesse promotrici di specifiche per ottenere direttive allineate con le tecnologie nazionali, così come si sta facendo in questi ultimi anni con i prodotti alimentari tipici.

La recente introduzione dell'obbligo di indicare sui cartellini dei dettaglianti dei prodotti agricoli la varietà e la qualità del prodotto oltre a rappresentare una azione antifrode rappresenta una azione tesa ad aumentare la conoscenza dei consumatori.

L'Amministrazione dello Stato come utilizzatore ed acquirente di beni e servizi può rappresentare un importante agente di regolazione della qualità dei prodotti. Tale regolazione può essere svolta da più enti quali per esempio il Provveditorato Generale del Ministero del Tesoro e della Programmazione Economica, le strutture di acquisto che fanno capo al Ministero della Difesa, le strutture che fanno capo al Ministero della Sanità, le strutture che fanno capo al Ministero dei Lavori Pubblici, ecc.

Ciascuna di queste strutture, pur lasciando ai singoli acquirenti dell'Amministrazione periferica la responsabilità dell'acquisto, dovrebbe creare una banca dati informatizzata, e costantemente aggiornata, che contenga le specifiche dei beni e dei servizi acquistati.

In pratica, ciò permetterebbe di definire "standard" di qualità per ciascun prodotto/servizio per gli acquisti delle Amministrazioni periferiche (Regioni, Province, Comuni, ecc.) e di riferimento per il mercato. Ciò permetterebbe peraltro di verificare con estrema chiarezza i prezzi pagati da ciascuna Amministrazione Pubblica a *parità di oggetto acquistato*, con un evidente riduzione degli attuali sprechi. Quello che in questo momento sta facendo la CONSIP<sup>72</sup>.

Queste conoscenze accumulate potrebbero e dovrebbero essere finalizzate a creare una banca dati le specifiche dei beni e dei servizi facendo coincidere in modo univoco definizione del prodotto e specifiche del prodotto stesso. In pratica, ciò permetterebbe di assegnare a queste strutture la funzione di fornire "standard" per i prodotti e per i servizi acquistati. A favore sia Amministrazioni periferiche, favorendo così la creazione di una cultura della legalità, sia a favore dei cittadini che delle imprese, in una spirale di auto apprendimento amministrazione-imprese-cittadini-imprese-amministrazione.

L'attuale mancanza di definizione sei prodotti e dei servizi acquistati, e la mancanza di chiare regole di contabilizzazione degli acquisti in beni durevoli e degli investimenti è la principale causa della diffusa corruzione e dell'instaurarsi di comportamenti illegali.

Lo Stato può assumere un proprio ulteriore importante ruolo quale ente concedente servizi (ferrovie, autostrade, aerolinee, telefoni, televisioni. ecc).

Le società concessionarie dello Stato devono rispondere al concedente (lo Stato e la comunità tutta) non solo del prezzo praticato, ma soprattutto del livello di servizio offerto. Il contratto di concessione che lo Stato sottoscrive deve contenere una chiara, dettagliata ed univoca definizione dei servizi offerti, definendone con chiarezza le specifiche.

Per questo devono essere messi in atto strumenti di controllo congrui che permettano di verificare che le tariffe siano adeguate al servizio offerto e che le specifiche per cui quel prezzo è stato stabilito siano rispettate, non come avviene ora dove ad ogni piè sospinto le ferrovie annunciano nuovi servizi al solo scopo di aumentare impropriamente le tariffe declassando a parità di prezzo praticato e di denominazione il servizio sin a quel momento reso: co-l'introduzione del servizio Eurostar e l'evidente declassamento del servizio Intercity, che non ha visto alcuna riduzione di prezzo, o quando la Telecom introduce e promuove a dismisura il servizio cellulare senza avere a disposizione frequenze capaci di soddisfare l'utenza, o quando la società Autostrade costringe l'utente a pagare un sovrapprezzo per il servizio Telepass, servizio che produce all'azienda un netto risparmio di gestione o come quando, in barba a qualunque criterio di sicurezza della circolazione stradale comunque sancito, questa si limita a gestire nastri di asfalto forse ben tenuti ma sicuramente privi di qualsiasi sistema di assistenza e di controllo e di gestione dei flussi di traffico.

Anche nel ruolo che lo Stato assume come difensore della salute dei cittadini potrebbe essere potenziata una seria struttura di certificazioni dei prodotti che riguarda direttamente, e preventivamente, la salute delle persone, una sorta di Food & Drug Administration italiana.

Per quanto riguarda, invece, il ruolo dello Stato come fornitore di servizi ai cittadini ed alle imprese non sarà necessario dire più di quanto noto. Nonostante gli sforzi delle varie leggi Bassanini, un primo vero risultato in questo campo verrà solo da una seria azione di formazione e da una rivoluzione nell'organizzazione del lavoro nella struttura pubblica che sia capace di trasformare una struttura organizzativa sviluppata per singolo compito, spesso ad personam, verso una struttura organizzativa sviluppata per responsabilità verticale.

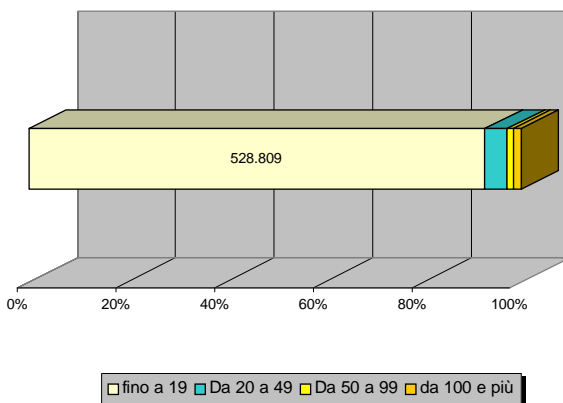
Strumenti di controllo seri e concreti devono invece essere rafforzati e se necessario costituiti nell'area della sicurezza individuale come per esempio andrebbe rafforzato il Registro Aeronautico Italiano, andrebbe ristrutturato il Registro Navale Italiano andrebbe ricostituito un ente autonomo capace di certificare la sicurezza dei mezzi di trasporto terrestre (ferrovie in testa), andrebbe costituita una seria Food & Drug Administration Italiana.

## I riflessi socio economici di una seria politica della qualità'

La struttura produttiva del nostro paese, così sbilanciata verso un mercato captive e verso la piccola e piccolissima impresa, risentirà pesantemente di una concreta azione di qualificazione dei prodotti.

### SONO TROPPO PICCOLE LE IMPRESE ITALIANE

(dati ISTAT - numero di imprese manifatturiere per classi di addetti )



Dei circa 3,7 milioni di imprese (industriali e di servizio) attive, 2,4 milioni (il 65%) sono imprese individuali. Le società di persone rappresentano il 21%, le società di capitali rappresentano il 12%.

Le società che operano nel campo delle attività manifatturiere sono circa 640.000 e rappresentano appena il 17,4%, del totale ( agricoltura, industria, servizi, stato) delle imprese. Queste imprese operano con un numero di addetti medio di 9 dipendenti ed un fatturato medio di 2,2 miliardi di vecchie lire (1,1 milioni di euro)/anno.

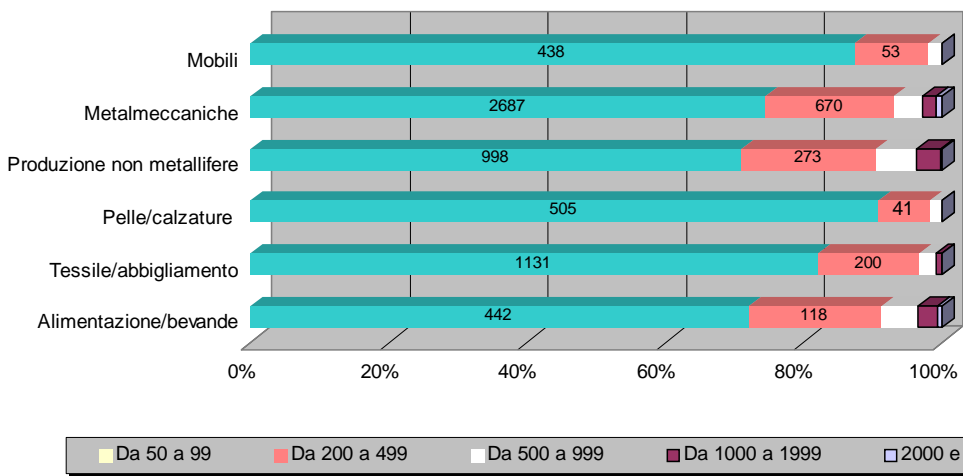
Di queste, come con difficoltà si riesce a leggere dal grafico, solo 62 hanno più di 2000 dipendenti e un fatturato medio di 1,5 milioni di euro (dati riferiti all'ultimo censimento ISTAT).

Ma quello che più conta è che di queste solo 555 sono le imprese che hanno più di 500 addetti. Sono invece ben 556.800 le imprese con meno di 50 addetti di cui ben 530.000 quelle con meno di 20 addetti.

L'insieme è costituito da una parte da una miriade di subfornitori che operano in un mercato rigido e senza grandi opportunità di crescita con la sola flessibilità di assumere o di licenziare, dall'altro una miriade di artigiani che operano in particolari nicchie o per un mercato locale.

### LE IMPRESE ITALIANE PER COMPARTO

(dati ISTAT- numero di imprese manifatturiere per classi di addetti da 50 dipendenti in su)



Nel breve termine una politica di qualificazione dei prodotti porterà ad una trasformazione del circuito del sommerso, che non avrà più spazio per i propri prodotti. Molte aziende dovranno chiudere, altre emergeranno. Il saldo sarà certamente negativo, per l'occupazione sommersa.

Ma porterà anche a favorire la riorganizzazione della miriade di piccole e medie imprese nate nel recente passato dalla capacità imprenditiva di intraprendenti *capireparto* che ormai al limite della propria carriera di imprenditori sono costretti a *lasciare* a favore dei propri figli spesso non disponibili a perpetuare l'impresa.

Nel lungo periodo, una seria politica di orientamento alla qualità dei prodotti e dei servizi dovrebbe, invece, portare ad una riorganizzazione della struttura produttiva ufficiale, facendo così riconquistare al paese quei posti di lavoro persi dalla progressiva naturale eliminazione del sommerso.

Contemporaneamente un serio controllo dell'applicazione delle specifiche metterà fuori mercato la produzione di prodotti *non certificabili* provenienti dai paesi emergenti mettere al proprio posto nella scala gerarchica della qualità le produzioni scadenti con il conseguente riaprirsi alle imprese nostrane di aree di mercato altrimenti perdute.

Il risultato macroeconomico è quello che a queste condizioni la competizione si giocherà a pari livello ma soprattutto a livello più alto, dovendo per forze di cose anche il produttore dei paesi meno qualificati, che usano manod'opera impropria e non qualificata sarà costretta a qualificarsi, e formare il proprio personale.

Quindi, assumendo che, superato un certo limite, l'equazione maggiore qualità corrisponda a maggiore professionalità e tecnologia utilizzata, maggiore professionalità corrisponde a lavoro più qualificato e per questo sottoposto ad un minor divario di costo tra i vari paesi, maggiore tecnologia applicata corrisponde a costi comparabili (l'ammortamento delle macchine e/o delle tecnologie utilizzate).

Per le piccole e piccolissime imprese, che operano sul mercato aperto e competitivo vi sarà, quindi, una dura selezione che farà uscire dal mercato le aziende più deboli, mentre farà evolvere verso la media dimensione le aziende titolari di prodotti di qualità. Questo fatto renderà naturalmente queste imprese capaci di competere su mercati più ampi che non quello locale o regionale sui quali sinora si erano misurate. Sempre che queste aziende siano capaci di rafforzare la propria struttura imprenditoriale con personale qualificato.

Le medie grandi imprese dovrebbero già essere in grado di qualificare, senza scossoni per i propri livelli occupazionali, il proprio ciclo produttivo, la propria struttura organizzativa ed i propri prodotti. Tutti quelli che sinora non avessero proceduto ad una formale certificazione di qualità dei propri processi, della propria organizzazione e dei propri prodotti saranno costretti dal mercato a qualificarsi.

## **Il Progetto di Formazione alla Qualità'**

L'implementazione del Sistema Italiano della Qualità deve contare su un vasto programma di formazione, che ponga la qualità come stile di vita delle aziende italiane e non solo come un mezzo di spot televisivo.

La cultura della qualità passa attraverso un processo di riappropriazione dei principi etici del rapporto tra produttore e consumatore che travalica il concetto stesso di formazione del personale; ma passa anche attraverso il miglioramento dei sistemi organizzativi e produttivi utilizzati dal sistema industriale italiano.

Queste azioni, che possono dare importanti frutti solo in un periodo medio lungo, passa attraverso la formazione dei giovani e la riqualificazione di management disponibile. Cioè attraverso l'introduzione nelle aziende, specie le medio-piccole, di linfa nuova.

Non sarà un corso di due o tre giorni rubati ai problemi impellenti della produzione, ad introdurre nelle aziende la cultura della qualità. Da una parte un'adeguata mobilità orizzontale di quadri e di forze dirigenziali da aziende più grandi, e meglio organizzate, verso aziende medio-piccole può accelerarne il processo di ammodernamento. Dall'altra parte l'adozione di un serio progetto di formazione dei giovani, affidato ai giovani, che permetta loro, con il supporto di un tutor, di entrare in azienda già preparati ai temi complessivi dell'organizzazione, del mercato, della gestione e della qualità.

E' infatti sui giovani, che hanno una maggiore sensibilità all'ambiente ed ai problemi dell'interazione tra produzione e società civile, che bisogna far leva per far adottare alle imprese comportamenti compatibili con le regole della "Etica e Responsabilità Sociale d'Impresa" sottostanti alla adozione del Bilancio Sociale dell'Impresa.

Il progetto potrebbe rimettere in moto tutto il sistema formativo del paese e avrebbe il merito di portare un efficace contributo nell'immediato ai problemi della disoccupazione giovanile e a quelli degli... anziani-giovani, in altre parole di quelle persone che il sistema produttivo ha espulso per propria rinuncia allo sviluppo e che ha messo, di fatto, a disposizione della comunità che al momento non è capace di utilizzarle: una grande massa di persone più o meno "acculturate" che non sono in nessun modo utilizzate, anzi, grazie agli strumenti legislativi vigenti, sono allontanate da qualsivoglia attività produttiva.

---

<sup>70</sup> Libro Verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Il Libro verde si propone di lanciare un ampio dibattito sui modi nei quali l'UE potrebbe promuovere la responsabilità sociale delle imprese a livello sia europeo che internazionale, e in particolare su come sfruttare al meglio le esperienze esistenti, incoraggiando lo sviluppo di prassi innovative, migliorando la trasparenza e rafforzando l'affidabilità della valutazione e della convulsa delle



---

varie iniziative realizzate in Europa. Il documento propone un approccio basato su partnership più strette nell'ambito delle quali tutti gli interessati hanno un ruolo attivo da svolgere. L'Unione europea si preoccupa della responsabilità sociale delle imprese, poiché essa potrebbe recare un contributo positivo all'obiettivo strategico definito a Lisbona: "divenire l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale".

<sup>71</sup> "Chi sostiene la "Corporate Social Responsibility" condivide di solito la metafora dell'impresa come un "gioco cooperativo" tra molteplici Stakeholder, gli interessi dei quali sono coinvolti in quanto ciascuno apporta contributi (chi il capitale, chi il lavoro, chi le decisioni di consumo, chi i Mezzi e i beni strumentali e intermedi, chi le autorizzazioni regolamentari ecc.), e che subiscono effetti interni ed esterni positivi o negativi e possono influire sia pure in modo diverso (via contratto, via autorità, via negoziazione nell'organizzazione, attraverso la pressione esterna e, la regolazione ecc.). Il gioco cooperativo consiste nello stabilire una strategia congiunta, cioè un piano in cui siano descritte le azioni di ciascuno Stakeholder, dal quale nasca un esito tale da apportare un surplus di ricchezza e benessere rispetto ai costi che ogni Stakeholder sostiene cooperando. Sembra naturale proporre quale criterio etico appropriato per gestire questo "gioco cooperativo" quello del contratto sociale tra gli Stakeholder dell'Impresa. Con questa espressione si intende non un contratto qualsiasi della vita reale, ma una "pietra di paragone", un ragionamento ipotetico: l'accordo che verrebbe sottoscritto in una posizione ipotetica di scelta unanime dai rappresentanti di tutti gli Stakeholder. Tocca al Dirigente dell'Impresa il ruolo di costruire e mantenere il contratto sociale. Deve avere quindi la capacità di essere imparziale nel giudizio: un professionista con una deontologia tale da meritare la fiducia degli Stakeholder. Deve essere in grado, per il bene dell'Azienda in cui opera, di definire una strategia che anticipi le loro diverse aspettative e le soddisfi con equilibrio, in modo da sviluppare le condizioni perché essi apportino il loro contributo, oppure, in altri casi, non creino ostacoli all'attività programmata" da Etica e Responsabilità Sociale di Impresa., prof. Lorenzo Sacconi - Progetto Manager, 14 marzo 2003.

<sup>72</sup> CONSIP "Acquisti in Rete della Pubblica Amministrazione" è un'iniziativa promossa dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e realizzata con il contributo della Consip. L'obiettivo è quello di razionalizzare la spesa pubblica per beni e servizi facendo anche ricorso alle nuove tecnologie informatiche (e-procurement).