

I QUADERNI della

n. 3



**Camera di Commercio
Industria Artigianato Agricoltura
di Macerata**

Convegno

**LA SFIDA DELL'ECCELLENZA PER LO SVILUPPO
DEL TERRITORIO
*Pubblico e privato, insieme***

Abbadia di Fiastra, 12 novembre 2002

Pubblicazione a cura dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico

Collaborazione tecnica:

Giorgio Pietrani

In copertina immagine di Giorgio Pietrani

Convegno
**LA SFIDA DELL'ECCELLENZA PER LO SVILUPPO
DEL TERRITORIO**
Pubblico e privato, insieme
Abbadia di Fiastra, 12 novembre 2002

Interventi di:

Giuliano Bianchi pag. 4
Presidente della Camera di Commercio,
Industria, Artigianato e Agricoltura
di Macerata

Alberto Galgano pag. 9
Presidente Gruppo Galgano
di Milano

Carlo Mochi Sismondi pag. 25
Direttore Generale FORUM P.A. - Roma

Luigi Ferrari pag. 40
Dirigente all'Organizzazione
Comune di Mantova

Benito Guerra pag. 49
Presidente della società ROBUR S.p.A.

Giuliano Bianchi

Presidente della Camera di Commercio di Macerata

Perché il convegno affronta il tema *“LA SFIDA DELL’ECCELLENZA PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO - PUBBLICO E PRIVATO, INSIEME”* ?

I motivi che ci hanno indotto a trattare questo tema in occasione della 14^a Giornata Mondiale della Qualità sono stati diversi.

Innanzitutto perché parlare di Qualità in occasione della 14^a Giornata Mondiale della Qualità e, soprattutto, con la collaborazione del Gruppo Galgano, che da 40 anni opera nel settore, ci è sembrato particolarmente stimolante.

Poi, perché le leggi di riforma che hanno coinvolto le Pubbliche Amministrazioni nell’ultimo decennio hanno obbligato queste ultime a ripensare al proprio ruolo in un’ottica sempre più orientata verso i bisogni dei cittadini o delle imprese.

Il processo di trasformazione in atto comporta l’analisi dei modelli organizzativi e gestionali degli enti, rivisti in funzione di un maggiore orientamento alle sfide poste dal mercato globale partendo, innanzitutto, dalla Qualità dei servizi offerti.

La consapevolezza che lo sviluppo economico di un territorio è strettamente correlato al buon funzionamento della Pubblica Amministrazione è sempre più evidente nel contesto attuale di globalizzazione e di economia dell'informazione.

Coerente con gli obiettivi evidenziati nel proprio Piano strategico, la Camera di Commercio negli ultimi anni si è posta con insistenza una duplice sfida: adottare al proprio interno modelli gestionali e organizzativi fortemente orientati al miglioramento continuo ed agevolare lo sviluppo territoriale, promuovendo la qualità dei nostri prodotti, dei servizi e del sistema delle imprese.

L'ente camerale ha avviato un processo di riorganizzazione della propria struttura seguendo il modello di eccellenza europeo E.F.Q.M., cercando di creare di conseguenza le condizioni per lo sviluppo di una cultura della Qualità Totale.

Elemento centrale della Qualità Totale è la soddisfazione dei clienti, misurando la quale si possono individuare le aree di miglioramento ed i bisogni non ancora soddisfatti su cui intervenire con azioni mirate.

Erogare servizi eccellenti ai nostri clienti/utenti, perseguire e cogliere gli stimoli al cambiamento, operare in modo efficace ed efficiente sono gli imperativi che ci siamo imposti per generare valore aggiunto.

Il percorso avviato, ovviamente, non si è rivelato semplice, né facile: il cambiamento all'interno di un ente pubblico comporta sempre delle resistenze iniziali, dovute soprattutto a metodi di lavoro già consolidati e ancorati ai modelli di vecchio stampo in uso nella pubblica amministrazione. E l'ente camerale non ha fatto eccezione.

Ma con il coinvolgimento, la partecipazione e la condivisione degli obiettivi da parte del personale gli ostacoli iniziali, seppur lentamente, sono stati rimossi.

Una considerazione merita, inoltre, il ruolo proattivo esercitato dalla Camera di Commercio di Macerata, che ha proposto ai comuni della provincia un modello di Sportello Unico delle Attività Produttive, in linea con il processo di semplificazione in atto nel Paese.

Circa metà dei comuni della provincia hanno già aderito: tra questi, in forma singola i comuni di Macerata e Tolentino, e,

in forma associata, le Comunità Montane di San Severino Marche e di Camerino.

La creazione di questi Sportelli Unici, la cui attivazione è prevista per gli inizi del prossimo anno, presenta un duplice vantaggio.

Da un lato, agevola lo sfruttamento delle economie di scala, intese come spinta da parte dei comuni piccoli a creare una struttura comune in grado di soddisfare contemporaneamente esigenze di efficacia (l'erogazione del servizio nei tempi previsti) e di efficienza (abbattimento dei costi sostenuti).

Dall'altro possono esercitare una forte spinta al marketing territoriale, che rappresenta sicuramente una leva importante per lo sviluppo dell'area, mediante la creazione di opportunità in grado di attrarre nuova imprenditorialità.

Alberto Galgano
Presidente Gruppo Galgano

Premessa

Buongiorno. Sono molto felice di trovarmi qui con voi per questa mia breve relazione sulla Qualità e ringrazio la Camera di Commercio che mi ha invitato a partecipare a questo interessante convegno.

Da molti anni nella mia testa rimuginano quattro frasi che io considero molto importanti perché sono di grandi menti, di grandi uomini.

La prima è di Newton *“se ho visto così lontano è perché sono montato sulle spalle di giganti”*. Una mente così elevata che fa un'affermazione così umile e modesta. Questa è una frase che noi cerchiamo, anche come Società Galgano, di applicare *“cercando di montare sulle spalle di giganti”* e lo abbiamo fatto vent'anni fa abbastanza alla grande montando sulle spalle dei più grandi esperti giapponesi nel campo della Qualità.

A distanza di vent'anni abbiamo trovato degli altri giganti: gli esperti della Toyota ed oggi applichiamo in numerose aziende la Lean Production.

La seconda frase è di Einstein e oggi ha un particolare significato, come cercherò di spiegare verso la fine della mia breve relazione; *“vale più l’immaginazione della conoscenza”*.

La terza frase è di Galileo, ma risale a Socrate *“Non si può insegnare qualche cosa ad un uomo. Puoi solo aiutarlo a scoprirla dentro di se”*. Voi sapete che l’insegnamento di Socrate è l’arte maieutica.

Questa frase ha una profonda influenza nella gestione eccellente di un’organizzazione.

Non poteva mancare un altro grande filosofo, Aristotele, che ci ha lasciato scritto *“bisogna imparare facendo”*. Il miglior modo per imparare è, apposta, fare. L’apprendimento si realizza lavorando, facendo.

Qualità come violenza

Bene queste quattro frasi vi dicevo mi tornano sempre alla mente per la loro importanza, perché danno una grande forza alla nostra azione. A noi della Galgano hanno dato forza quando abbiamo dovuto portare, ormai sono vent’anni, i discorsi della qualità. Era un discorso di violenza. Questa

violenza, io l'ho provata sulla mia pelle quando parlando agli imprenditori. Dicevo che la priorità cliente viene prima del profitto. Questo per loro era una violenza inaudita, “come lei vuole rovinare i nostri dirigenti, i nostri quadri. Il profitto è la base di tutto”. Io invece insistevo con un'altra violenza “dovete migliorare continuamente la qualità, il nuovo modo di avere successo è migliorarla continuamente. Gli imprenditori ancora: “lei vuol far fallire le nostre aziende, perché migliorare la qualità fa aumentare i costi. Se io aumento continuamente i costi esco dal mercato”.

Questi due detti , questi due orientamenti sono ormai stati ampiamente accettati per cui a distanza di vent'anni non c'è più bisogno di parlarne. Rimane sempre questo fatto, la qualità in un certo senso è una violenza, perché è venuta ad imporci cose che non sono nella nostra abitudine normale. Questa violenza si è manifestata a livello economico mondiale quando noi occidentali abbiamo scoperto, agli inizi degli anni ottanta, di essere obsoleti. In un mio libro ho dedicato venticinque pagine a citare l'obsolescenza del mondo occidentale agli inizi degli anni ottanta, che poi era l'America.

L'Europa è sempre venuta a ridosso degli americani. Cito solo un caso, proprio sull'industria più vecchia del mondo, quella tessile. L'azienda più efficiente e moderna americana, che si chiama Milliken, scoprì in quegli anni che la produttività delle aziende giapponesi era quattro volte superiore e la qualità dieci pur avendo macchinario più vecchio. La cosa valeva praticamente per tutti i settori dove c'è concorrenza internazionale.

Io mi ricordo ancora una frase di un dirigente della Pirelli Pneumatici, che mi diceva che all'inizio degli anni ottanta avevano scoperto che i giapponesi avevano una produttività quattro volte superiore. Noi sappiamo oggi che questo paese si è imposto con la priorità della qualità. Per noi è stata una violenza. Noi abbiamo dovuto abbracciare i loro concetti, siamo andati in migliaia in Giappone a vedere cosa facevano i giapponesi, che erano molto più avanti di noi.

Quindi questo dobbiamo ricordarcelo perché è così che abbiamo introdotto la Qualità nel mondo occidentale. Oggi sono passati tanti anni e ce ne siamo dimenticati. Fare mente locale su quest'aspetto è importante per capire i passi in avanti da fare.

Eccellenza e competitività'

E allora bisogna parlare di eccellenza. Il titolo di questo Convegno è proprio la sfida dell'eccellenza. Questo è proprio un termine che viene dal latino, che significa stare sopra la scala, sopra gli altri. Per essere eccellenti abbiamo dovuto seguire un nuovo approccio alla gestione. Naturalmente questo approccio è stato applicato per molti anni nel settore privato, nel settore dove c'è competizione. Qual è il significato di competizione, cosa vuol dire essere competitività (e oggi vale in molti settori della P.A.). La spiegazione è molto semplice e ci riporta alle priorità della qualità. Essere competitivi significa *saper mantenere i propri clienti*; noi abbiamo un certo gruppo di clienti, se siamo competitivi riusciamo a tenerli, ma non basta, siccome noi dobbiamo crescere, e i clienti che abbiamo possono scomparire, hanno una vita fisica anche loro, l'altro elemento della competitività è *saper acquisire nuovi clienti*. Tutto ciò ottenendo risultati economici superiori alla media del nostro settore.

Tutto qui, ma un tutto qui che ci dice e ci riporta a quella priorità essenziale che abbiamo scoperto con questa violenza della qualità, in tutte e due le frasi. Mantener i propri clienti, acquisire nuovi clienti, troviamo la parola cliente, è da qui che allora viene fuori la priorità cliente. Dato che questi due verbi, tenere e acquisire, si focalizzano sul cliente, il cliente diventa la priorità più assoluta.

Il cliente come mostro

E allora noi della Galgano abbiamo cercato, vent'anni fa, di fare impressione su questo atto di violenza, dicendo che il cliente è un Mostro. Qualcuno ci voleva anche sparare, “come i clienti sono mostri”. Ma lei vuole rovinaci. Dobbiamo insegnare ai nostri collaboratori di far sapere ai nostri clienti che noi li pensiamo come mostri”. Naturalmente era un modo per fare un po' di violenza, per cercare di rompere le abitudini che avevamo radicate. In effetti il cliente è un mostro. E' un mostro perché è un essere umano e voi sapete che un essere umano non è mai soddisfatto.

Se diamo un livello di soddisfazione ad un essere umano lui ne vuole subito un altro ed è un processo infinito.

Alcune caratteristiche di questo mostro:

- ha una fama infinita di nuovi prodotti
- è spietato
- è vendicativo
- è egocentrico

e, soprattutto, è il padrone della nostra vita economica. Senza clienti l'azienda non esiste.

Oggi lo vediamo, a distanza di tanti anni, in maniera evidente. Le aziende devono fare i salti mortali per soddisfare questo mostro. Per dare un senso profondo e valido all'atteggiamento che le aziende dovevano a quel tempo assumere ci siamo allora collegati al mostro dicendo che nelle favole (esse sono molto istruttive) i mostri diventano belle principesse o bei principi. Per farlo bisogna sviluppare passione, amore, per i nostri mostri, i nostri clienti. E questa è una affermazione fondamentale.

Soltanto se noi abbiamo passione possiamo curare i dettagli che sono l'essenza della qualità. Non per niente

Michelangelo ci ha lasciato scritto *“la perfezione è fatta di dettagli”* e credo ne sapesse qualche cosa.

Il cervello e il cuore

E di nuovo allora, un'altra immagine che io ho impressa da vent'anni, che mi ha insegnato il mio maestro giapponese, che mi aprì la testa veramente, violentando le mie credenze passate dicendomi: *“caro Galgano”* (erano pochi mesi che stava con noi della Galgano) *“lei sa che eravamo un paese di morti di fame, io per esempio per tre anni ho mangiato soltanto patate dolci americane. Non c'era niente, erano quelle che si tiravano su in sei mesi e si potevano mangiare. Poi piccolino ma tutto impettito, oggi siamo la seconda potenza economica mondiale: abbiamo fatto tutto con il cervello e il cuore dei nostri cittadini”*.

Ecco l'essenza della qualità!

Il Giappone non aveva niente e ha fatto tutto con il cervello e con il cuore. Vuol dire che allora il cervello e il cuore sono le cose più grandi che noi abbiamo. Le più potenti più di qualsiasi risorsa. Noi attraverso queste due molle formidabili

su cui dobbiamo giocare, possiamo diventare, essere eccellenti, alzarci sopra gli altri , che il nostro primo obiettivo è servire altri essere umani, e quindi cittadini nel caso della P.A. , i clienti nel caso del settore privato.

L'azienda come palestra

Allora di nuovo per portare il messaggio, seguendo il metodo metaforico, abbiamo sviluppato l'idea della palestra. Per sviluppare cervello e cuore in un'azienda dobbiamo immaginare che sia una palestra dove invece di esercitare il nostro fisico, esercitiamo la mente e il cuore. Allora questi signori giapponesi hanno sviluppato il metodo scientifico (ritorniamo a Galileo), per fare miglioramento. Il metodo scientifico è stato semplificato con i Sette Strumenti Statistici.

Essi consentono di “trasformare una persona qualsiasi in un *piccolo scienziato*”. Ciò è profondamente vero, io non ho tempo di dimostrarlo, ma normalmente quando ho tempo lo dimostro. Noi trasformiamo se l'azienda ci crede, se fa le pratiche giuste, noi trasformiamo i collaboratori in piccoli

scienziati. Ma poi la mente da sola non basta, ci vuole il cuore.

In questa palestra, noi diciamo che abbiamo una specie di musica, una nuova musica. La musica sta per un nuovo modo di gestire il personale. Invece di gestirlo per controllo, come siamo stati abituati dalla notte dei tempi, gestirlo per formazione (nei secoli passati chi lavorava era uno schiavo, e per farlo lavorare bisogna controllarlo, e questa eredità ci è ancora addosso, ci sono ancora aziende che in un certo senso applicano lo stesso concetto). In questo modo noi possiamo veramente trasformare la nostra azienda. Il personale è focalizzato sul cliente, realizza un miglioramento continuo, e si coinvolge al massimo grado. E' quindi su questa immagine della palestra della mente e del cuore che si reggono i discorsi della qualità.

Il modello Toyota

Ma oggi la qualità prevede spunti da un'azienda di grande successo: la Toyota. Come ho già detto noi della Galgano abbiamo avuto la fortuna di montare sulle spalle degli allievi

di Taiichi Ohno, colui che ha messo a punto il Toyota Production System, chiamato anche Lean Production.

Con il modello Toyota non possiamo insegnare qualcosa a nessuno, dobbiamo aiutare i nostri collaboratori a farlo venire fuori. Perché se il nostro insegnamento è direttivo la persona non lo assorbirà nella mente, non ci darà il cuore, la passione. Dobbiamo fare in modo che venga da lui, dall'interno. Ecco che allora alla Toyota, sembra strano anche per me che sono in cultura profondamente direttivo, non si possono dare ordini. Nel momento che io do un ordine a qualcuno gli tolgo la responsabilità (ciò non vale nei momenti di crisi).

Nel momento in cui gli impongo uno standard, ed è il motivo per cui in Italia gli standard praticamente non esistono, io a questo punto non lo motivo più, quindi gli standard devono essere creati dal personale che devo poi seguirli. C'è un esempio poco conosciuto ma che è grandioso, che riguarda la General Motors e la Toyota. Circa dodici anni fa, la General Motors e la Toyota si accordarono per una joint venture in America per produrre una macchina giapponese, la Corolla. Fu scelto uno stabilimento chiuso. La General Motors aveva

chiuso due anni prima questo stabilimento vicino a San Francisco perché era il peggiore del mondo. Chiudere uno stabilimento con impianti, costi di miliardi, mettere a casa migliaia di persone, non è una cosa che si fa alla leggera. Ma era il peggiore del mondo.

Il caso è descritto in un articolo della rivista *Harvard Business Review*, la più prestigiosa del mondo. Per farla breve, la Toyota riaprì questo stabilimento e dopo tre anni lo stabilimento è arrivato al livello dello stabilimento Takaoka in Giappone della Toyota: il migliore del mondo. Con gli stessi operai, età media quarantun anni. Ma cosa cambiò. Cambiò che non dettero più ordini, dissero, “signori vi diamo questa apparecchiature televisive, vedete un po’ di trovare i metodi migliori e i tempi che voi pensate siano i più giusti” cioè definite gli standard.

La Toyota, dimenticavo di dirvi, quest’anno ha aumentato le vendite del 15% quando le maggiori società concorrenti sono in crisi. E quest’anno guadagnerà dieci miliardi di dollari. Allora noi dobbiamo realizzare la qualità nuova, dobbiamo fare in modo che il cuore, lavorando sul cervello faccia sì che venga fuori il meglio di noi.

Imparare facendo

Ma per fare questo la tecnica migliore è quella che ci raccomandava Aristotele, noi dobbiamo far sì che le persone in azienda “imparino facendo”. La Toyota ha inventato un nuovo sistema, si chiama “Settimane Kaizen”, dove lungo una settimana, si ottengono risultati rilevanti. Noi stiamo applicando questo approccio da due anni nelle aziende private. Vuol dire migliorare del 20/30% la produttività, ridurre le scorte del 50%, migliorare la qualità del 50%, e così via , in una settimana. In una grande azienda internazionale, posso fare anche il nome perché è venuta a raccontarlo nel nostro convegno, la Procter & Gamble, in tre giorni di lavoro nello stabilimento di Pomezia ha risparmiato un miliardo e mezzo, facendo chiudere un magazzino che era preso in affitto e che costava all’azienda un miliardo e mezzo.

Ancora un’altra novità. La Toyota da anni non assume più operai e impiegati. Voi direte, come fa? Lei assume soltanto *team member*, tu che vieni a presentarti, che richiedi di entrare in Toyota ricordati che tu non sei né un impiegato né un operaio. Tu sarai un membro di un team, perché il team, il

gruppo, è la forma più propria per poter arricchirsi e dare contributi all'azienda. Il singolo per quanto possa dare dà sempre poco. E' il gruppo che dà sinergie, dà scambi e aiuti reciproci, consente di avere quei risultati che la Toyota ha ottenuto.

Potenziare con immaginazione e creatività

Finora ho citato Newton e Socrate, Galileo e Aristotele. Mi rimane da citare Einstein: *“val più l'immaginazione della conoscenza”*. Einstein faceva addirittura sperimentazioni con il cervello. Mentre uno scienziato di norma fa esperimenti fisici, Einstein era talmente geniale che gli esperimenti li faceva nella testa. La teoria della relatività è nata nella testa, perché ha inventato un mezzo per sperimentare con la testa.

Come si lega questo con la qualità? Noi oggi per fare balzi notevoli, nelle nostre aziende, nei settori sia pubblici che privati, dobbiamo innovare, innovare.

Non basta più il miglioramento continuo. Oggi con i tempi che corrono, il cambiamento non è più una cosa che noi siamo costretti a realizzare in certi momenti, una pausa nella nostra vita aziendale.

Il cambiamento è diventato strutturale, è un attivo dell'azienda.

La capacità a cambiare è un attivo come il capitale, come i nostri clienti, le nostre risorse materiali, le macchine, gli impianti. E' in questo contesto che noi dobbiamo far sì che i cervelli della nostra azienda sviluppino innovazioni, piccole e grandi.

La qualità oggi è anche questo.

Ecco questa è un po' la sfida che noi abbiamo, la sfida dell'eccellenza. Noi dobbiamo fare riferimento a questi cinque grandi pensatori, che sono degli esempi, delle bussole per le nostre azioni. Rimane centrale l'essere umano.

Vorrei chiudere con questa frase di Ohno della Toyota, che era un tecnico ma che ci ha lasciato queste brevissime parole, *“le risorse umane vanno al di là di ogni misurazione, le capacità di queste risorse si espandono illimitatamente quando le persone cominciano a pensare”*.

Noi dobbiamo fare che nelle nostre organizzazioni le persone pensino, in termini di metodo scientifico e in termini di creatività e immaginazione.

Carlo Mochi Sismondi

Direttore Generale FORUM P.A. – Roma

Come sapete FORUM P.A. non è pubblica amministrazione, ma della P.A. è un osservatore attento da molti anni. Questo è il quattordicesimo anno della nostra attività e abbiamo visto annunciare, preparare e in parte realizzare molti cambiamenti nelle amministrazioni. Forse questo è il motivo per cui sono stato invitato a parlare in questo importante convegno e ve ne ringrazio.

Una prima parte del mio intervento vi descriverà il nostro lavoro, vedremo poi come la P.A. approccia l'obiettivo della qualità ed infine un esempio di valorizzazione integrata del cambiamento.

1. FORUM P.A.

E' un progetto integrato di comunicazione che promuove un confronto diretto tra Pubbliche Amministrazioni centrali e locali, imprese e cittadini sul tema della qualità dei servizi e dell'efficienza dell'azione pubblica.

Missione del FORUM P.A. è favorire un migliore rapporto tra cittadini, imprese e amministrazioni pubbliche, promuovendo una P.A. effettivamente orientata ai risultati.

FORUM P.A. crede che questa trasformazione debba essere fondata su:

- modelli organizzativi fondati sull'etica della **responsabilità**, la corretta separazione tra politica ed amministrazione, la puntuale valutazione dei risultati, la contabilità economica, un efficace sistema di controlli motivanti, la moderna gestione del personale secondo principi di riconoscimento del merito e di *management by objectives* ;
- effettiva pratica della **sussidiarietà orizzontale** che consenta una focalizzazione dell'azione pubblica sui compiti di indirizzo e controllo, lasciando al mercato e all'iniziativa delle varie componenti della società quanto non strettamente inerente a tale compito;
- principi di sussidiarietà verticale che avvicinino le pubbliche amministrazioni ai cittadini ed alle imprese attraverso un effettivo **decentramento amministrativo** che preveda il trasferimento di funzioni dallo Stato alle Regioni e da esse agli Enti Locali nell'ambito di un modello cooperativo di relazioni;

- diritto dei cittadini e delle imprese ad intrattenere rapporti con la P.A. fondati sulla **semplificazione** amministrativa, la delegificazione, la chiarezza, la garanzia della qualità dei servizi di pubblica utilità erogati attraverso mercati concorrenziali regolati;
- una rivoluzione nella cultura organizzativa dell'amministrazione pubblica che consenta, con l'utilizzo appropriato, esteso ed intenso dell'**Information & Communication Technology**, il passaggio da una amministrazione dirigistica, verticale e segmentata ad un'amministrazione orizzontale, orientata al servizio e caratterizzata da fitti scambi informativi tra le sue parti e verso l'ambiente esterno.

FORUM P.A. persegue la sua missione:

- costruendo **momenti di incontro** tra cittadini, imprese e amministrazioni interessate alla riforma della P.A. (una grande mostra annuale, centinaia di convegni, seminari, corsi di formazione, workshop);

- creando occasioni di **confronto "online"** tra operatori tramite la creazione di siti e portali dedicati;
- favorendo con azioni organiche e non episodiche la nascita di "**comunità di operatori**" impegnati e motivati;
- promuovendo un continuo e impegnativo **benchmarking** sia sincronico, per istituire utili confronti competitivi tra amministrazioni omologhe, sia diacronico, per mettere in evidenza successi ed arretramenti nel corso degli anni;
- individuando in campi sensibili dell'azione pubblica **best practice** da valorizzare, divulgare e premiare nella convinzione che il miglior apprendimento è dato dalla condivisione delle esperienze.

2. Missione qualità.

Negli interventi che mi hanno preceduto ho sentito due assunti che sono un segno della strada fatta e che sino a qualche anno fa si sarebbero presentati come veri e propri ossimori: la pubblica amministrazione deve guidare il

cambiamento; la pubblica amministrazione deve perseguire la qualità. Quando abbiamo cominciato a fare il FORUM P.A. nel 1990 dire queste cose sarebbe stato semplicemente un non senso, affermazioni che nessuno avrebbe neanche colto nelle sue implicazioni pratiche; attualmente queste parole sono divenute parole d'ordine nella pubblica amministrazione che cambia. Se però la pubblica amministrazione cambia, cambia anche il contesto: una prima conseguenza è che il cambiamento costante non è una scelta, ma diviene un obbligo in una situazione di potenziale conflitto tra bisogni crescenti e risorse calanti.

Ma cerchiamo di capire le dimensioni di questo cambiamento: il dove, il come e il perché.

Dove: nel corso dell'ultimo anno lo scenario di riferimento per le Pubbliche Amministrazioni è profondamente cambiato. L'approvazione in via definitiva della riforma costituzionale dello Stato in senso federale, pone alle amministrazioni problemi e opportunità nuove e le obbliga a un sostanziale mutamento nei ruoli e nei rapporti reciproci. E' necessario partire da questo nuovo contesto di riferimento

per lo Stato centrale, le regioni, i comuni, le province e le città metropolitane.

Come: noi di FORUM P.A. abbiamo sintetizzato il lungo e travagliato percorso della riforma con uno slogan: " **veloci & vicine** ". Dove nel termine veloci c'è tutto il processo di semplificazione, c'è la digitalizzazione e l'e-government, c'è la qualità della normazione con l'analisi dell'impatto della regolamentazione; c'è la pluriennale lotta alle code e agli adempimenti inutili. Il termine "vicine" ci riporta invece all'obiettivo della sussidiarietà verticale, alla necessità di spostare i servizi vicino ai "clienti". Ma nel termine vicine c'è anche un che di "amichevole", di soggetti che parlano la stessa lingua, che sono disposti a fidarsi; che conoscono i destinatari dei propri servizi.

Perché: perché la P.A. dovrebbe sottoporsi ad una riforma così radicale? La risposta è fortemente politica: il Paese ha bisogno di una P.A. migliore per essere più competitivo, i territori hanno bisogno di una migliore qualità delle loro classi dirigenti per cogliere le opportunità di sviluppo economico e sociale. Quella dello sviluppo economico e delle sue condizioni, specie visto in un'ottica locale, è una sezione

"chiave" del FORUM P.A. Non solo descrive il perché del cambiamento, ma cerca di investigare il nuovo ruolo che devono avere gli Enti locali che passano da semplici fornitori di servizi a "registri" del benessere dei territori. Si affaccia qui la parola che è dietro tutto il nostro lavoro: la costruzione della "governance".

Mi è piaciuta molto la distinzione che ha fatto il dott. Guerra che mi ha preceduto, non tra aziende grandi e piccole, ma aziende veloci o lente, questo vale sicuramente per le pubbliche amministrazioni: se le pubbliche amministrazioni imparano ad essere veloci e rispondere velocemente è perché riescono ad avere un'organizzazione interna un *back office* che funziona; questo *back office* che funziona può accettare la sfida dei servizi, dell'essere vicino ai cittadini.

Ma il cambiamento è faticoso, ce lo ha insegnato adesso un imprenditore; il comune di Mantova che è rappresentato a questo tavolo e che io conosco molto bene e di cui conosco molto bene la storia ne è un altro esempio esaltante. Perché si cambia quindi? Si cambia sostanzialmente perché non se ne

può fare a meno; perché non cambiare costa di più; non proseguire un processo di qualità è più caro e più costoso che non cambiare e quindi in questo momento le pubbliche amministrazioni sono trascinate, a volte volenti a volte nolenti, a un cambiamento di ruolo fondamentale.

Cerchiamo allora di individuare alcune parole d'ordine di questo cambiamento sentendo soprattutto il punto di vista delle pubbliche amministrazioni locali. Il primo punto è dato dalla constatazione che gli enti territoriali non sono più erogatori di servizi, o meglio non sono più solo erogatori di servizi, ma diventano responsabili del benessere di un territorio; c'è qui un approccio olistico che è stato trainato dalla politica, dall'elezione diretta del sindaco e quindi dalla nascita di un rapporto di affidamento di fiducia diretto. Uso qui la parola benessere che è una parola poco politica e anche poco tecnica per fare capire che stiamo parlando di un approccio globale: la pubblica amministrazione deve essere responsabile che un territorio sia appetibile per chi ci abita, che sia contento, abbia l'orgoglio e il piacere di

abitare in un territorio e per l'azienda che abbia il piacere e la convenienza di lavorare in questo territorio.

Questo nuovo compito porta con sé almeno due paradigmi: uno molto leggero di cui ci siamo riempiti la bocca molte volte è il paradigma del comune in rete, in questa ottica il comune costituisce una rete e non più una struttura piramidale, ma una struttura poliarchica dove nessuno decide su tutto, ma tutti decidono per la loro parte all'interno di un quadro comune e condiviso.

Questa organizzazione si porta appresso anche un paradigma molto pesante che è il paradigma della holding; il comune deve spostarsi dal servizio al controllo (come diceva il “reinventing government *dai remi al timone*”).

Tutto questo porta un nuovo compito di comunicazione: dalla comunicazione di servizio alla comunicazione tesa al consenso e alla partecipazione. Se l'approccio è olistico io non mi posso accontentare di dirvi che l'autobus 103 ha cambiato percorso, la comunicazione diventa un mezzo per metter insieme comuni e imprese verso un obiettivo comune e

condiviso. Guardate che questo non è fantascienza; lo stanno già facendo moltissimi comuni italiani e Mantova ne è un esempio, ma non solo Mantova: tanti di comuni cominciano a ragionare in quest'ottica in cui quello che si comunica è la città; si comunica il complesso di una politica che è globale, anche se poi si va a definire in ogni singolo particolare. Si comunica una strategia condivisa ai partner e i partner di una amministrazione locale sono ovviamente tutti i soggetti economici, associati e singoli, che lavorano insieme con il comune.

3. Comunicazione e gestione integrata del cambiamento.

Facciamo un piccolissimo esempio per rientrare nel tempo che c'è stato dato: il comune di Modena ha vinto l'oscar della comunicazione, recentemente assegnato alle pubbliche amministrazioni locali a Torino, per un progetto che si chiama valorizzazione dell'area della POMPOSA. Questo è stato un esempio caratteristico in cui la comunicazione al servizio dello sviluppo locale si è mossa nell'ottica in cui dicevamo, ha individuato chiaramente quali erano i soggetti a cui comunicare; è riuscita a fare una strategia di

comunicazione complessiva , globale, puntando su un benefit chiaro e percepibile.

Chiudo con una piccola considerazione sui premi che, nella Pubblica Amministrazione sono ormai tanti e diversi e che costituiscono un potente mezzo per comunicare il cambiamento: il premio può essere grande aiuto alla qualità e può essere un grande ostacolo alla cultura della qualità , dipende molto da come lo si fa.

Io ho indicato, un po' scherzosamente 3 tipologie di premi, che noi per primi abbiamo sperimentato:

- a. la fase pionieristica premiava quelli che io chiamo i “progetti nonostante”: sono i progetti in cui anche se l'amministrazione fa schifo e tutti lo sanno e in realtà ci si vergogna quasi a lavorarci, succede che per caso capita un dirigente di buona volontà dotato di grande capacità carismatica , riesce a fare un gruppetto ; un gruppetto fortemente motivato: non con i soldi perché un dirigente pubblico non può motivare nessuno con i soldi , ma facendo squadra. E' stato importante premiare i “progetti nonostante” perché abbiamo potuto dire così che alcune cose “si possono fare” e abbiamo valorizzato l'impegno

di alcuni singoli illuminati: dato che non era possibile dare soldi , spesso neanche riconoscimenti di carriera almeno gli abbiamo dato la stretta di mano del ministro , gli abbiamo detto “bravi!”.

- b. Un secondo momento è stato quello dei progetti che io chiamo progetti “soufflé”. I progetti “soufflé” sono quelli che si gonfiano prima del premio. Sono bellissimi progetti che ti sembrano eccezionalmente ben fatti e che alla fine del premio diventano come un “soufflé” quando si apre il forno troppo presto: ci troviamo di fronte degli straccettini che non valgono più nulla. Non c’è stata continuità perché non c’è stata visione strategica e non c’è stata sostenibilità organizzativa.
- c. Ed eccoci alla terza fase che noi abbiamo chiamato SFIDE. Sfide è una iniziativa di valorizzazione e monitoraggio delle best practice finalizzata ad agevolare il trasferimento dell’innovazione tra amministrazioni. Sfide propone un percorso di analisi e valutazione della capacità delle amministrazioni locali di tradurre i progetti di innovazione in realizzazioni concrete di servizio alle collettività. Obiettivo di Sfide è di monitorare se il

processo di cambiamento si è radicato in una cultura del fare e nella capacità di produrre risultati durevoli nel tempo e di cogliere gli sviluppi dell'innovazione al di là del momento della realizzazione. Nello stesso tempo Sfide si propone di ampliare con nuove esperienze la banca dati dei progetti di innovazione per mettere a disposizione delle amministrazioni un serbatoio di idee e progettualità costantemente aggiornato.

Sfide propone quindi alle amministrazioni di rimettersi in gioco accettando la sfida della valutazione sulla base di obiettivi di risultato dichiarati.

Sfide non è un premio, ma un percorso finalizzato a creare un circolo di qualità tra le amministrazioni che hanno proposto progetti innovativi sul tema della qualità dell'azione amministrativa e dello sviluppo promuovendo confronti, scambi di esperienze, benchmarking.

Sfide intende divenire un "luogo" informale deputato al monitoraggio e alla verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati in cui sviluppare una cultura e strumenti di valutazione aderenti alle specificità dell'amministrazione locale.

Solo progetti che siano quindi strategici, di lungo medio-lungo periodo, che integrino utilmente soggetti diversi, che abbiano chiari obiettivi e mezzi, che si propongano una cultura della valutazione e della misurazione, che abbiano sviluppato leadership efficaci e un'effettiva sostenibilità organizzativa possono vincere la “sfida”, ma voglio chiudere con una parola di ottimismo: di questi progetti ce ne sono molti e una nuova cultura della qualità sta crescendo.

Luigi Ferrari

Dirigente all'Organizzazione del Comune di Mantova

Mi corre l'obbligo di portare i saluti e le scuse del sindaco: doveva essere lui il relatore a questo convegno, ma martedì e mercoledì della prossima settimana abbiamo la visita del Presidente della Repubblica, per cui capite che i problemi organizzativi incombono e il sindaco non ha potuto essere presente qui tra di noi.

Cerco brevemente di inquadrare il contesto nel quale abbiamo fatto, e continueremo a fare anche per il futuro, esperienza di qualità in un comune. Già questo, quando siamo partiti, era una cosa non direi strana, ma comunque fuori dall'ordinario.

Mantova è una cittadina di 48.000 abitanti, il comune ha circa 530 dipendenti di cui 11 dirigenti dei quali 5 sono con contratto di natura privata. Noi siamo partiti dall'assunto che la soddisfazione del cittadino è la vera priorità operativa del comune. Siamo un comune, non siamo un'azienda privata, per cui al posto del cliente il nostro referente è evidentemente il cittadino. Abbiamo pensato che la qualità si può misurare attraverso il grado di soddisfazione del cittadino ed è per questo che la qualità è diventata per noi un fattore strategico, che deve indirizzare tutte le attività e che è

anche il frutto naturalmente di processi aziendali. Abbiamo fatto poi un'ulteriore riflessione: la qualità totale non è nient'altro, tutti lo sappiamo, che il miglioramento continuo delle prestazioni del comune, sia in termini di qualità delle prestazioni, sia in termini di tempi, sia in termini di costi; e questo in tutti, ripeto, i processi aziendali non è nient'altro che il frutto del massimo coinvolgimento delle risorse umane. Abbiamo attivato dei gruppi di miglioramento all'interno e abbiamo fatto in modo che il concetto della qualità abbia la maggior diffusione possibile tra i nostri collaboratori e che loro stessi partecipino al miglioramento continuo del processo.

E' dal '98 che il comune di Mantova ha adottato come riferimento per il proprio sviluppo organizzativo il modello di eccellenza europeo EFQM. Io, insieme all'attuale direttore generale, ho avuto l'occasione di partecipare ad un corso organizzato dal gruppo Galgano e da lì ci siamo convinti che era un modello che poteva essere implementato anche nella nostra realtà di pubblica amministrazione, abbiamo visto che questo modello è particolarmente efficace per andare a individuare sia i punti di forza ma soprattutto le aree dove è

possibile realizzare miglioramenti sensibili nell'organizzazione della gestione. In comune di Mantova perseguiamo il miglioramento continuo nella gestione in due modi: accelerando la consapevolezza della qualità come strategia per gestire al meglio le risorse rafforzando il rapporto con i cittadini ma anche stimolando e fornendo supporti allo sviluppo di attività volte al miglioramento. Ci sarà successivamente chi parlerà meglio di me del modello, comunque uno degli elementi basilari del modello è il miglioramento del processo di autovalutazione, che ne costituisce l'attività chiave.

Proprio nel realizzare una diagnosi dell'ente, avendo come riferimento il modello EFQM, siamo stati costretti a guardarci dentro fino in fondo. Quando si parla, mi riferisco soprattutto agli amministratori pubblici, e si legge nei programmi elettorali la frase "miglioreremo la qualità del tal servizio e di quest'altro servizio", non si va a specificare come la si migliora, di quanto, con quali mezzi e quali strumenti. Nel 90% dei casi non si conosce la realtà di partenza, questo è il dato effettivo, naturalmente mi riferisco alla P.A. Il processo di autovalutazione invece costringe a

fare un check up, chiamiamolo così , indispensabile , per poter avere il metro di paragone per andare a confrontare se veramente quelli che erano gli obiettivi sono stati raggiunti più o meno, se nel corso del processo gestionale ci sono scostamenti, in base ai quali adottare tutti gli eventuali correttivi di rotta che si rendono indispensabili.

In effetti l'autovalutazione si traduce poi in azioni di miglioramento pianificate, che vengono tenute sotto controllo per verificare che le conseguenti modifiche gestionali sono conformi agli obiettivi. L'autovalutazione in effetti costituisce, almeno per noi, un approccio strutturato per il miglioramento della gestione dell'ente, una valutazione basata su dati e fatti. Siamo spesso abituati nella P.A. ad analisi approssimative, quando si fanno, oppure basandoci sul “ sentito dire”. Il modello ci costringe invece ad utilizzare dati e fatti concreti e verificabili, costituisce anche un modo per formare i dipendenti sulle modalità migliori nell'applicazione dei principi della qualità ed è anche uno strumento per misurare i progressi nel tempo intercorrente tra le susseguenti autovalutazioni periodiche.

Nel corso del 2003 faremo la terza autovalutazione e verificheremo i progressi che si sono realizzati a partire dal '98, anno in cui abbiamo effettuato la prima. Per venire al concreto, nel '96 partivamo da questa situazione: eravamo, credo, un comune nella normalità, cioè con personale sovrabbondante, avevamo 794 dipendenti, avevamo una informatizzazione quasi a livello zero, con 50 personal computers non collegati in rete tra di loro; prevaleva nella gestione una pressoché totale attenzione alle procedure piuttosto che ai risultati e avevamo quasi tutti i servizi gestiti direttamente, cosiddetti in economia.

Oggi siamo 530 dipendenti; abbiamo considerato, anche in relazione all'autovalutazione, che forse non conveniva più gestire direttamente alcuni servizi e siamo stati, credo, il primo comune in Italia, con l'aiuto anche della Galgano a realizzare un'azienda speciale per la gestione dei servizi sociali, ciò allora, l'ing. Galgano forse se lo ricorda, faceva quasi scandalo solo parlarne. Partivamo da una situazione di difficoltà nella gestione di una casa di riposo che avevamo ereditato dalla disciolta Opera Nazionale Pensionati d'Italia; per varie vicissitudini legislative era arrivata in gestione al

comune e ci siamo resi conto che comunque con le modalità di gestione del comune non avremmo mai raggiunto livelli di efficacia e di efficienza adeguati rispetto alle esigenze dei ricoverati, ragion per cui abbiamo avuto l'intuizione di andare a realizzare una azienda speciale che si occupasse, non solo della casa di riposo, ma di tutti i servizi alla persona, compresi i servizi domiciliari, i servizi di assistenza economica, di assistenza sociale vera e propria. Abbiamo costituito questa azienda e tutto il personale che era dedicato ai servizi sociali naturalmente è stato esternalizzato ed è transitato alle dipendenze della nuova azienda. Un altro risultato che possiamo valutare positivo, oltre alla esternalizzazione di tanti altri servizi che adesso non sto qui ad elencare: nel processo di riduzione del personale non abbiamo effettuato alcun licenziamento, nessuno è rimasto senza lavoro, evidentemente non volevamo farlo. Anzi, in un'occasione abbiamo anche risolto un caso sociale: nel '97 un'impresa mantovana di livello nazionale e anche internazionale, certamente conosciuta dagli imprenditori presenti, - la Bellelli SpA - che versava in condizioni di difficoltà notevoli e che oramai era prossima alla procedura

fallimentare con tutte le conseguenze che ne conseguivano nella nostra realtà cittadina : circa 900 operai e impiegati sarebbero rimasti senza lavoro. Tra le maestranze di questa impresa, che si occupava della costruzione di piattaforme off shore per l'estrazione del petrolio in alto mare, con realtà produttive al di fuori dei confini nazionali, anche in Arabia Saudita, esisteva un gruppo di una ventina di dipendenti che si occupava del centro elaborazione dati, con un notevole *know how*, in grado di gestire queste realtà produttive in Arabia Saudita da Mantova: sarebbe andato perduto se, approfittando di questa occasione, non avessimo costituito una Spa, con l'85% del capitale di proprietà del comune di Mantova, che ha assunto tutti i dipendenti del centro elaborazione dati della Bellelli.

Con questo gruppo, dalla situazione disastrosa, dal punto di vista informatico, in cui ci trovavamo, come ho descritto poco fa, siamo giunti oggi ad avere 360 posti di lavoro collegati tra di loro con la rete intranet e internet, vale a dire con tutto il comune informatizzato. Siamo stati uno dei primi comuni, ancora prima che lo facesse Tiscali, che ha messo a disposizione internet dei propri cittadini gratuitamente.

Rappresentiamo, credo che il Direttore Generale del Forum P.A. qui al mio fianco lo possa confermare, un comune che, per quanto riguarda il progetto di *e-government* elaborato in questi mesi, ha assunto un ruolo da protagonista nel processo di aggregazione di una trentina di importanti enti locali. Per concludere: i progressi ci sono stati e si possono verificare. Da ultimo posso dire che abbiamo anche fatto da “apripista” rispetto all’attivazione dello sportello unico per le imprese, che noi abbiamo chiamato “per i cittadini e le imprese” in quanto la struttura si occupa di tutte le autorizzazioni e le concessioni che il cittadino e l’impresa deve richiedere al comune di Mantova. Questo è il percorso che abbiamo intrapreso e realizzato, crediamo di dover ancora percorrere altra strada, molto resta da fare anche sul piano della qualità, comunque riteniamo che il modello di eccellenza EFQM sia un aiuto valido e, per quanto ci riguarda, anche efficace.

Benito Guerra

Presidente della società ROBUR S.p.A – Verdellino (BG)

Ringrazio gli ideatori e gli organizzatori di questo convegno per avermi donato l'opportunità di parlare di qualità con sentimenti ed emozioni.

E' stato esattamente 20 anni fa, nel 1982, che in un convegno simile a questo nacque il mio innamoramento per la qualità.

La qualità, oltre ad essere un modo di affrontare la realtà, è anche un atteggiamento analogo ad un'eterna primavera.

Con questa consapevolezza vi illustrerò le tappe principali vissute dalla Robur ispirate ai valori della qualità stessa.

I nostri valori di riferimento, puntualizzati nella Vision aziendale, sono “Trasformare concretamente l'amore per il bello e il ben fatto in sistemi innovativi di climatizzazione studiati e creati per il bisogno specifico del cliente”

L'amore per il bello ed il ben fatto è un qualcosa che mi appartiene fin dall'infanzia. Infatti, ancora bambino, visitando il laboratorio di falegnameria di un mio carissimo zio, fui molto colpito dall'atteggiamento e dall'amore con il

quale egli piattava, lisciava ed accarezzava i legni dei mobili che stava costruendo.

Lo zio mi disse che solo toccando, accarezzando il legno poteva comprendere la perfezione della lavorazione e realizzare così oggetti che sarebbero durati nel tempo.

L'atteggiamento che avevano i nostri antenati, amanti delle cose ben fatte, permise loro di creare opere d'arte uniche al mondo e rendere l'Italia e l'Europa luoghi straordinari di cultura e di bellezza.

Da dove nasceva tutto questo? Dalla passione per il proprio lavoro e per la qualità che lo rendeva identificabile ed unico. Col tempo ho scoperto che quegli atteggiamenti e quelle parole mi avevano profondamente impressionato.

Questa è la radice su cui ho fondato la passione e la forza per sviluppare l'amore per la qualità nel lavoro aziendale.

La Missione aziendale Robur radica su questi valori, ed è diventata ancora più concreta dopo averla condivisa con tutti i collaboratori e con le loro famiglie in un seminario durato due giorni. Tutti insieme abbiamo cercato parole chiare e sintetiche con le quali esprimere, unitamente, i concetti

chiave a cui riferirsi e che contenessero il valore del dinamismo.

Oggi viviamo in un tempo in cui non è più il grande che batte il piccolo, ma è il veloce che batte il lento.

Per questo, abbiamo scelto, prescindendo dalla dimensione, di prendere in riferimento:

- il concetto di muoverci dinamicamente
- il rispetto concreto dei valori ecologici
- la realizzazione di prodotti a basso consumo energetico
- la creazione di prodotti sicuri e belli
- la logica assoluta dell'eccellenza/Qualità.

Questi obiettivi ci permettono di vivere intensamente il sentirci utili ed orgogliosi di far parte di una realtà imprenditoriale che si impegna responsabilmente nelle logiche della qualità, che ci rende consapevoli nella realizzazione di apparecchiature ed impianti che rispettino l'ambiente.

L'atteggiamento mentale costruisce una filosofia di vita all'interno della quale la parola **rispetto** non si riferisce solo alla relazione umana, ma anche all'ambiente.

Coinvolgere, delegare, autoformarsi, rendere corresponsabili i collaboratori, intuire processi di sviluppo e di nuovi prodotti, promuovere la ricerca, creare gruppi di lavoro e con essi realizzarla, sperimentarla, brevettarla, presentarla al mercato e diffonderla, diventano azioni quotidiane che determinano tutte le logiche della Qualità.

Applicando il plan-do-check-action e la logica della relazione Cliente/Fornitore, l'azienda si trasforma in una palestra di vita, in una possibilità di crescita continua. La Qualità Totale offre un metodo per il continuo miglioramento di se stessi, dei processi, dei prodotti, delle azioni in genere.

Quando la Qualità non permea in forma omogenea tutto il tessuto industriale nel quale si è collocati, si è costretti a produrre internamente molte parti o componenti del prodotto. Questo per garantire l'eccellenza.

Per poter dirigere una struttura imprenditoriale che rispetta questa mappa, è fondamentale attivare la delega ed il coinvolgimento attraverso l'informazione, in quanto tutti i collaboratori devono essere attivi e corresponsabili e sapersi orientare quotidianamente nel loro modo di agire.

Questi atteggiamenti sono i pilastri della motivazione e dell'orgoglio di appartenenza e sono la spinta e l'orientamento per le scelte a lungo termine.

La Robur nasce nel 1956 come piccola azienda artigiana di minuterie metalliche di precisione. Nel '57 abbiamo sviluppato un beccuccio a gas, che era un componente per la costruzione di bruciatori a gas.

L'Italia nel '56 aveva, infatti, realizzato la prima rete di distribuzione del metano domestico e la nostra piccola società aveva in quel momento un prodotto all'avanguardia.

Nel '69, rispondendo alla necessità dell'evoluzione tecnologica, abbiamo realizzato il primo bruciatore multigas, con caratteristiche di qualità ancora oggi riconosciute eccellenti.

Nel '76, a seguito di un'accurata indagine di marketing, abbiamo compreso che i tempi erano ormai maturi per realizzare un prodotto finito ed innovativo. Era necessario ampliare la clientela della stessa categoria di mercato.

Robur si trasforma da azienda fornitrice di componenti all'industria, in azienda fornitrice di prodotti finiti.

Con il generatore d'aria calda ed il termoconvettore Robur si supera il concetto di riscaldamento centralizzato e si concretizza il nuovo concetto di riscaldamento realizzabile come una rete (network) di più apparecchi autonomi, l'idea del *“riscaldamento da accendere e spegnere come la luce”* *“dove serve e quando serve”*.

Nel riscaldamento, come nell'informatica, si vanno diffondendo i sistemi modulari che consentono la migliore flessibilità di impianto e di funzionamento

Il generatore d'aria calda a gas Robur per il riscaldamento dei capannoni ed **il termoconvettore a gas Robur** per il riscaldamento di locali più piccoli (uffici ed ambienti

domestici), offrono una serie di notevoli vantaggi, tuttora validi, rispetto agli impianti tradizionali:

- la possibilità di impiego indipendente di ciascun apparecchio
- l'elevato rendimento
- l'installazione pensile
- il montaggio semplificato
- la possibilità di ampliamento dell'impianto
- la manutenzione pressoché nulla
- la silenziosità di funzionamento
- la sicurezza assoluta garantita.

Nel 1990, il clima era il nuovo bisogno del mercato: non solo il caldo, ma anche il freddo.

Nel '91, per utilizzare al meglio le nostre competenze nel campo del gas, fu deciso di entrare nel settore del condizionamento a gas, acquisendo dalla società svedese, "Electrolux", il ramo d'azienda specializzato nella costruzione di queste apparecchiature dalla tecnologia unica al mondo.

Si realizzava un sogno!

Questa scelta permetteva anche la destagionalizzazione della nostra produzione.

Oggi la Robur fattura circa 40 milioni di Euro con 200 collaboratori.

Nel 2001 abbiamo vinto il Premio Qualità Italia ed ottenuto, in anticipo di 6 mesi, la Vision 2000.

Senza essere colpiti dal virus della saccenza o della superbia, sentiamo un particolare orgoglio per essere l'unica azienda al mondo produttrice di gruppi termofrigoriferi ad assorbimento a gas che permettono un grande risparmio di energia elettrica e che rispettano l'ambiente.

Esportiamo in Giappone, Corea, Cina, Iran, Venezuela e naturalmente in tutta Europa ed il merito va a tutti i nostri collaboratori che sono i fautori dell'incremento della qualità ed alla capacità dei nostri tecnici di sviluppare tecnologie che anticipano le leggi che disciplinano le norme del nostro settore.

Le logiche del cambiamento che sollecitano il mercato fanno parte del nostro atteggiamento mentale ed è per questo che le promuoviamo continuamente.

Infatti, siamo convinti che il cambiamento non sia insito nelle cose, nel prodotto, ma nell'atteggiamento delle persone che lo agiscono.

L'esperienza del cambiamento è molto coinvolgente, poiché se ne sente la potenzialità ed il valore, ma se ne teme il processo. La ricerca dell'eccellenza, che è sinonimo di cambiamento, è una via scomoda ma estremamente vitale, infatti, neutralizza il rischio di vivere il quotidiano in modo abitudinario.

La qualità genera una passione ed un innamoramento coraggioso che produce l'energia necessaria per risolvere i problemi in modo sereno. Attiva un modo nuovo di guardare la realtà, trasformando i vecchi concetti in nuove opportunità, ma l'aspetto più straordinario di questa filosofia è il gusto di migliorare se stessi.

Nuova visione, nuove relazioni, nuove possibilità di sviluppo imprenditoriale ed anche nuova propositività sociale!

L'azienda, attraverso la qualità può influire sul territorio, sulla scuola e sui cittadini ed attivare una spirale che produce un ampio processo evolutivo.

Ghandi, un grande dell'umanità, diceva: *“Devi essere tu stesso il cambiamento che vorresti vedere negli altri”*.

La Robur ha accolto questo motto per generare un autentico sentimento d'appartenenza a quelle realtà che hanno come aspirazione lo sviluppo e l'amore per il bello ed il ben fatto.