

Comprendere l'insieme delle dinamiche globali e le interconnessioni

di *Giovanni Mattana*

Dopo il liceo classico e la laurea in Fisica a Milano, entra in Telettra (allora grande azienda italiana privata di telecomunicazioni) assumendo inizialmente vari incarichi e poi, per quasi vent'anni, quello di direttore Qualità e Affidabilità del Gruppo. Lasciata Telettra, opera come consulente di direzione in primarie società di telecomunicazioni, dirige per sette anni la rivista *Qualità* ed è stato membro del Nucleo di valutazione dell'Università di Modena e Reggio Emilia per due mandati.

Attivo nella ricerca, ha pubblicato numerosi lavori sull'affidabilità e sulla fisica dei meccanismi di guasto in elettronica. Ha diretto il corso CNR-GNSM sulla fisica dei meccanismi di guasto (1980) ed è stato dirigente del progetto finalizzato del CNR sulla fidatezza. È stato ammesso, nel 1986, fra i settanta membri della IAQ – International Academy for Quality, di cui è ora membro corrispondente. Ha pubblicato il volume *Qualità, Affidabilità, Certificazione* (1986), poi aggiornato in quindici edizioni; ha coordinato altri quattro volumi attinenti alla qualità.

Attivo nelle associazioni, è stato Presidente Nazionale AICQ (1987-1998, 2000-2003, 2020-2022), avviando, nel 1991, il SICEV e contribuendo all'avvio del Premio Qualità Italia; è stato membro della Commissione di Accreditamento di SINCERT e SINAL (1992-1996); presidente Federmanagement (1995-1999), presidente AICQ SICEV, presidente AICQCN (2013-2015). Attivo nella Normazione, è stato presidente dal 1990 della commissione UNI 016-Gestione Qualità e Metodi Statistici, che comprende una dozzina di gruppi di lavoro. In ambito CEI è stato segretario e presidente della Commissione Fidatezza dalla costituzione (1965) al 2016 (ora membro), nonché Presidente della Commissione Prove Ambientali, Condizioni ambientali e di quella dei Materiali Magnetici.

Attivo nella formazione, ha impostato e diretto i corsi per le figure professionali della qualità e tenuto numerosissimi corsi in associazioni, università, aziende. È stato professore a contratto nelle Università di Trieste, Brescia e Urbino. Ha partecipato come relatore in oltre 350 convegni. Ha pubblicato varie centinaia di articoli su numerose riviste. È iscritto come pubblicista all'ordine dei giornalisti.

Quando ero ragazzino, la guerra era una realtà che influenzava ogni aspetto della nostra vita e mi ha insegnato a vivere con una consapevolezza acuta dei beni comuni e del senso di comunità. Questa esperienza ha plasmato la mia formazione e il mio modo di vedere il mondo.

Il mio interesse per gli aspetti sistemici e generali della realtà si è poi concretizzato nel corso di studi di fisica e successivamente nella riflessione sui temi legati ai limiti dello sviluppo. Il libro *I limiti dello sviluppo* (1972) è stato determinante. Questo testo ha messo in luce non solo l'importanza di comprendere l'insieme delle dinamiche globali, ma anche le loro interconnessioni. La consapevolezza dell'impatto della crescita esponenziale sulle risorse e sulle conseguenze ambientali è diventata per me un punto di riferimento fondamentale.

Questa visione sistemica ha orientato il mio approccio anche in ambito aziendale, dove ho applicato la qualità e la disciplina, allora recentissima, dell'"affidabilità" per ottenere apparati con vita utile di trent'anni, riducendo al minimo il tasso di guasto e monitorando costantemente le prestazioni. In quegli anni iniziali l'utilizzo di tecnologie recentissime costituiva una grande opportunità ma nel contempo alti rischi da evitare assolutamente. Ciò comportava alta competenza e tecniche specifiche.

Un momento cruciale nella storia della qualità si è verificato tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta con l'emergere del concetto di "qualità totale". La Telettra, azienda ben inserita nella competitività internazionale, ha abbracciato questo concetto anche sul piano organizzativo come un'opportunità per valutare la propria velocità di innovazione rispetto alla concorrenza. Il piano di qualità globale di Telettra ha puntato a coinvolgere il personale in un processo di miglioramento continuo, un approccio che ha dimostrato l'importanza della partecipazione, dell'emulazione e della collaborazione. Questo approccio ha avuto un impatto significativo, sia sull'organizzazione interna sia sui clienti e ha aperto nuovi orizzonti nella gestione dei processi e nella relazione con i clienti.

Allo stesso tempo, si consolidava la necessità di standardizzare la valutazione della conformità anche in ambito nazionale e internazionale e la nascita della norma ISO 9000 nel 1987 ha dato l'avvio alla creazione di organismi e certificazioni che prima non esistevano. Negli anni Novanta, anche l'Italia creava un sistema corrispondente a quello degli altri Paesi europei, contribuendo alla crescita della cultura della qualità e del suo mutuo riconoscimento.

Guardando al futuro, la sfida fondamentale è quella di applicare i principi di sostenibilità e responsabilità sociale in tutte le nostre attività; ciò richiede anche un cambiamento profondo nei valori e nei comportamenti. Dobbiamo essere consapevoli sia del nostro passato sia della nostra responsabilità verso il futuro. La sostenibilità non può essere vista come una attività aggiuntiva ma deve diventare il fulcro delle nostre azioni.

La sfida è quella di comprendere che, riprendendo il titolo di un libro di Gianfranco Bologna del 2023, noi siamo natura. Non possiamo considerarci superiori alla natura, noi siamo parte di essa. La nostra attenzione deve estendersi non solo ai rischi climatici, ma anche a quelli legati all'acqua, al suolo,

all'azoto e agli oceani. La consapevolezza e la responsabilità devono essere integrate nei nostri valori e comportamenti quotidiani (Kate Raworth, *L'economia della ciambella*, 2017).

È necessario affrontare questi problemi su scala globale e lavorare per costruire una consapevolezza collettiva che superi i pregiudizi e riduca le disuguaglianze. La creazione di una "Costituzione della Terra" e il coinvolgimento delle generazioni future sono passi cruciali per garantire una sostenibilità autentica equa e inclusiva. Sfida primaria è che la sostenibilità diventi una parte integrante della nostra cultura e del nostro comportamento, e che venga applicata in tutte le sue molteplici direzioni.

Dal 1960 è partito l'impegno per assicurare e migliorare l'affidabilità dei prodotti Telettra. Poteva sembrare un obiettivo semplice e generico ma richiedeva una precisa strategia, fatta di nuove competenze, indirizzi di fondo, applicazione pratica tempestiva, verifiche sul campo. Fu creato un gruppo altamente qualificato che non solo ottenne risultati riconosciuti, verificati sul campo e comprovati dalla raccolta dati del cliente, testimoniati, tra l'altro, da ben 180 pubblicazioni scientifiche sulle principali riviste internazionali del settore e nei convegni specialistici. Ne è testimonianza anche l'affidamento della direzione del terzo seminario scientifico-tecnico del CNR 1980 "Affidabilità e fisica dei meccanismi di guasto dei semiconduttori" (gli atti sono raccolti in un volume di 700 pagine).

Dal 1977 in azienda inizia una fase di estensione degli aspetti di interfunzionalità e nel 1982 il sistema di gestione sembra piuttosto completo, ma proprio in quell'anno prende corpo una nuova opzione, strategica più che gestionale, e ci si chiede: dove stanno andando i migliori? Dove siamo rispetto a loro? Come migliorare ancora? Viene lanciato "Il Progetto dinamico di qualità globale": un insieme di attività, volute, seguite e coordinate dal massimo livello aziendale, teso a coinvolgere tutti i settori aziendali verso il miglioramento continuo e progressivo, misurabile e trasparente. Gli obiettivi sono molto ampi, ma con un'articolazione che implica partecipazione diffusa, emulazione, entusiasmo, coinvolgimento, enfasi sulla qualità dell'organizzazione. Nel 1986 esce il mio volume *Qualità, affidabilità, certificazione* che vedrà poi altre quattordici edizioni aggiornate ed estese, fino al 2006. Nel capitolo 3 del libro è illustrato questo progetto.

Nel 1988 avevo curato la ricerca FAST-AICQ "Qualità: strategia per lo sviluppo – Situazione internazionale – Realtà e prospettive per l'Italia". Conteneva il quadro di riferimento e la situazione internazionale e successivamente esaminava in dettaglio la situazione italiana sia nelle infrastrutture dedicate che nei singoli comparti tecnologici.

Ero stato eletto presidente della AICQ-Associazione Italiana Cultura Qualità e il primo compito, grazie anche a un accordo stipulato con UNI e CEI, fu quello di istituire il riconoscimento delle figure professionali per la qualità,

auditor e quality manager, allineati ai criteri europei. Ma bisognava che questo riconoscimento formale fosse accompagnato da un rilevante impegno sostanziale nella formazione di base, capace di supportare le aziende nell'opera di assimilazione della cultura della Qualità. Si progettaron e realizzarono dei Master di quattro settimane, con esami, tesina e relativo attestato, per un quindicennio. Fu la base di uno zoccolo comune di conoscenze, di dibattiti, di scambio di esperienze.

La pratica della certificazione della Qualità aveva trovato larga diffusione, ma era importante non trascurare la spinta verso "l'eccellenza", secondo i modelli di molti Paesi, tra cui, tra i più noti, quello USA Malcom Baldrige e quello europeo EFQM. Grazie a un accordo con Confindustria (2003) si costituì la APQI, Associazione Premio Qualità Italia, che ha operato per selezionare e premiare le PMI con un riconoscimento che attestasse il conseguimento di un elevato livello di eccellenza organizzativa. Il suo scopo era diffondere la conoscenza del modello per l'eccellenza EFQM e le relative best practices e stimolare la pratica dell'autovalutazione per il miglioramento delle performance di business verso il conseguimento della mission dell'organizzazione. Il Premio Qualità Italia per le PMI si è successivamente articolato in diversi livelli ed edizioni, per le migliori aziende, scuole e anche per la Pubblica Amministrazione.

Dal 2000 prendono corpo nuove importanti connessioni tra sistema Paese, pianeta Terra, diritti delle generazioni future, sostenibilità, nuovi contenuti nell'evoluzione della normativa

Nel 2012 esce la UNI ISO 26000, "Guida alla Responsabilità sociale". L'aggiornamento della ISO 9001 del 2015 introduce importanti innovazioni, tra cui l'analisi e il ruolo del contesto, l'analisi dei rischi, l'efficacia del sistema. Anche la nuova normativa sulla governance delle organizzazioni estende i confini del management per includere i doveri dei consigli di amministrazione per comprendere i doveri etici e la responsabilità di accountability, dilatando i confini della trasparenza e della fiducia a lungo termine.

Il lungo percorso per creare un'attenzione e un progetto mondiale ai problemi del pianeta, iniziato da Aurelio Peccei nel 1972 con la pubblicazione de *I limiti dello sviluppo*, trova il suo sbocco operativo nel 2015 con l'approvazione unanime da parte di 173 Paesi dell'ONU dell'Agenda 2030: un unico piano per un solo pianeta. Seguirne l'evoluzione, ma soprattutto aiutarne l'applicazione, diventa il primo dovere di tutti e di ciascuno. La posta in gioco è altissima: nulla può più essere trascurato, dalle convinzioni ai comportamenti quotidiani al legame operativo con tutto quello che facciamo. Occorre interiorizzare la sostenibilità.

Aiutano moltissimo le molte attività di Asvis – Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, iniziative, quaderni e rapporti, ma anche la consapevolezza di come ci stiamo muovendo nella utile griglia fornita dal rapporto del Club di Roma *Una Terra per tutti* (2022), che ripropone per i prossimi cinquant'anni lo

schema dei *Limiti dello sviluppo*. Diventa responsabilità collettiva e individuale contribuire allo sviluppo dell'Agenda. Anche la normazione sta dando significativi contributi.

L'UE ha stabilito, nell'ambito del New Deal, la propria strategia per la finanza sostenibile. La Commissione UE indica misure volte a realizzare i seguenti obiettivi: riorientare i flussi di capitali verso investimenti sostenibili al fine di realizzare una crescita sostenibile e inclusiva, gestire i rischi finanziari derivati dai cambiamenti climatici, dall'esaurimento delle risorse (stiamo consumando ogni anno 1,7 pianeti), dal degrado ambientale e dalle questioni sociali, nonché promuovere la trasparenza e la visione a lungo termine nelle attività economico-finanziarie. Ciò comporta anche misurare e monitorare l'impatto della propria impresa sull'ambiente e sulla società, e rendicontare gli impegni e i risultati raggiunti. La CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive si propone di consentire l'accesso da parte degli investitori e degli stakeholder a un'informazione sulla sostenibilità, per singola impresa o per gruppo di imprese, maggiormente dettagliata, chiara e quanto più possibile standardizzata ed esaustiva, quindi credibile, con conseguenti riflessi positivi per il mercato finanziario in termini di completezza informativa, trasparenza e comparabilità dei dati. Non si può non sottolineare come l'attuazione della direttiva UE, pur nello scaglionamento dei tempi, comporti una “rivoluzione culturale” per la gran parte delle imprese: ciò richiederà una ampia formazione di nuove competenze, nuove prassi operative, nuove attribuzioni di responsabilità e nuove assunzioni di responsabilità.

Un rilancio, in grande, di quanto cominciato cinquant'anni fa.