



## sommario

### editoriale

#### Le Risorse Umane: sfida urgente e prioritaria 3

Giovanni Mattana

### tema

Qualità nei servizi

#### Qualità nella sanità 5

Andrea Gardini

#### IEO 7

Leonardo la Pietra, Pier Luigi Deriu

#### Comune di Modena 12

Mara Bernardini

#### Comune di Trento 19

Chiara Morandini

#### Qualità nei comuni con IWA4 22

Mario Angelo Parma, Pietro Marcaccio

#### Le scuole piemontesi 25

Vito Infante

Risorse umane

#### Processo di apprendimento 28

Pier Sergio Caltabiano

#### Le competenze aziendali 31

Piero Dettin

#### Formazione e territorio 34

Alessandro Cafiero

#### Human Capital 38

Redazione

Responsabilità sociale

#### La RS tra scelta volontaria e coerenza 39

Giovanni Mattana

#### Notizie dal mondo della responsabilità sociale 45

Redazione

### qualità dal mondo

#### Il nostro futuro dipende dall'innovazione 50

Antonio Bassi

#### 6 sigma 56

P. Citti

#### corsi 58

Redazione

### AI LETTORI

ABBIAMO BISOGNO DEL VOSTRO FEEDBACK!  
INVIATE COMMENTI, SUGGERIMENTI, CRITICHE A:  
AICQNA.REDAZIONE@AICQ.IT

In conformità a quanto previsto dal D.lgs. n. 196 del 30 giugno 2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) e fatti salvi i diritti dell'interessato ex art. 7 del suddetto decreto, l'invio di Qualità autorizza AICQ stessa al trattamento dei dati personali ai fini della spedizione di questa pubblicazione.  
Diritti riservati - Pubblicità inferiore 50%

**Distribuzione:** La rivista - bimestrale - è stampata in 8.000 copie a numero e ha distribuzione nazionale. Viene inviata a tutti i Soci AICQ in abbonamento postale, e ai responsabili qualità delle aziende.

**Spedizione** in abbonamento postale - DL 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n. 46) art. 1 comma 1 - DCB Milano. Prezzi di vendita per l'Italia: una copia € 5,00, copia arretrata € 10,00, abbonamento annuo (6 numeri) € 50,00; (12 numeri) € 95,00.

Per l'estero: una copia € 15,00.  
Il pagamento può essere effettuato tramite versamento su c/c postale 26649467 intestato a:  
the C' comunicazione Srl  
via Orti 14 - 20122 Milano.

Gli articoli di questo numero, pur ritenuti validi dagli editori per il loro contenuto, vengono pubblicati sotto la responsabilità degli Autori.



### n. 3 maggio/giugno 2008

Edizione Nazionale AICQ  
Autorizzazione del Trib. di Torino  
n. 783 del Registro del 28/11/52

**Direttore responsabile**  
Giovanni Mattana

**Redazione**  
Annalisa Rossi

**Segreteria di redazione**  
AICQ - via Cornalia, 19  
20124 Milano  
Tel. 02 66712484  
Fax 02 66712510  
aicqna.redazione@aicq.it

### Comitato editoriale e di supporto

Composto da: Giovanni Mattana (coordinatore),  
Presidente AICQ, Sergio Bini, Fabio Borri, Dino Bogazzi,  
Egidio Cascini, Mario Cislighi, Paolo Citti, Piero Dettin,  
Caterina Matarazzi, Vincenzo Mazzaro, Paolo Moreggio,  
Anna Ruggeri, Franco Taccani, Italo Benedini.

### Gestione editoriale Pubblicità e Pianificazione

the C' comunicazione srl  
Via Orti 14 - 20122 Milano  
Tel. 02 36581150 - Fax 02 36581173  
www.the-c.it - thec@the-c.it

### Editore, abbonamenti, grafica e impaginazione

the C' comunicazione srl

### Stampa

Tipografica L. Monti srl - Saronno

>> Giovanni Mattana



# Le Risorse Umane: sfida urgente e prioritaria

I temi di questo numero della rivista, *Risorse Umane*, *Servizi*, *Responsabilità Sociale* sono collegati da un unico filo conduttore: *le persone, le loro competenze, il loro impegno ed il loro cuore.*

Senza il valore dei propri soldati non si vincono le battaglie; senza la marcia in più data dall'impegno delle persone non si vince la sfida della competizione, senza le competenze si perdono oggi tutte le battaglie.

"Stiamo assistendo ad una trasformazione che altererà l'organizzazione della politica e dell'economia del prossimo secolo. Non ci saranno più prodotti o tecnologie nazionali, né esisteranno aziende e industrie nazionali. I principali cespiti attivi di una nazione saranno costituiti dalla professionalità e dalla creatività dei suoi cittadini", così scriveva, già 10 anni or sono, Robert Reich, Ministro del lavoro USA.

La più importante sorgente di ricchezza è diventata il sapere e ciò ha implicazioni epocali:

la conoscenza diventa fattore rilevante del destino di ogni persona, la competenza diventa chiave di volta per la competitività di aziende e nazioni, diventa obiettivo prioritario dei Governi e dell'Unione Europea, comporta anche la libera circolazione e il mutuo riconoscimento delle competenze professionali,...

### Sfida per le singole persone

A livello individuale e professionale il destino e il reddito vengono sempre più determinati dalle conoscenze; in un mondo in cui ogni 4-7 anni diventa indispensabile rinnovare la gran parte dei metodi di lavoro acquisiti, la progettazione consapevole dell'arricchimento del proprio paniere di competenze diventa progetto di vita (*Una sfida che tocca ciascuno di noi è il titolo del volume OCSE che segnaliamo a pag. 33*).

La competenza non è parola generica. Può venir definita (Boyatzis) come: *"una caratteristica intrinseca di una persona...un motivo, tratto, abilità, aspetto dell'immagine di sé o ruolo sociale, o corpo di conoscenze che la persona usa... causalmente collegata ad una performance efficace e superiore in una mansione o situazione e che è misurata in base ad un criterio prestabilito"*.

Sussistono molte tipologie di competenze: la *competenza cognitiva*, la *competenza funzionale* (saper fare), la *competenza personale*, la *competenza etica*, la *competenza di base*, la *competenza trasversale*, la *competenza tecnico professionale*, costituita dai saperi e dalle tecniche connesse all'esercizio delle attività richieste dai processi di lavoro nei diversi ambiti professionali.

### Sfida per le aziende

Nonostante sia passato ormai quasi un secolo, molti comportamenti attuali sembrano ricordare quanto diceva F. Taylor: *"Nel nostro sistema il lavoratore riceve ordini precisi su cosa fare e come fare, ed è bene che si renda conto che qualsiasi miglioramento egli tenti di apportare agli ordini ricevuti, si ritorce contro di lui"* ed Henry Ford che si chiedeva: *"perché tutte le volte che ho bisogno di un paio di braccia mi ritrovo attaccato anche un cervello?"*.