

QUALITÀ 2015:

evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Giugno 2015

ACCREDIA L'ENTE ITALIANO DI ACCREDITAMENTO

Associazione Premio Qualità Italia

ITALIA EXPO MILANO 2015

CONFINDUSTRIA

EFQM Shares what works.

Quinn

Symbola FONDAZIONE PER LE QUALITÀ ITALIANE

Report finale della Ricerca

Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Large version

Giugno 2015

Rapporto in II edizione integrale, del 30 giugno 2015. Disponibile solo in formato digitale sui siti web dei partner del progetto.

Indice

RINGRAZIAMENTI **8**

EXECUTIVE SUMMARY **9**

1. INTRODUZIONE **11**

2. LE PIÙ RECENTI EVOLUZIONI DEL CONCETTO DI "QUALITÀ": DAGLI ANNI D'ORO AD OGGI **12**

2.1 INTRODUZIONE ALL'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI QUALITÀ 13
2.1.1 Introduzione *13*
2.1.2 Evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità *15*
2.1.3 Le definizioni di Qualità nella storia *17*
2.1.4 Modelli e approcci alla Qualità *19*
2.1.5 Gli sviluppi più recenti *28*
2.1.6 Tavola sinottica dell'evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità *31*
2.1.7 Matrice degli stakeholder della Qualità nelle sue diverse declinazioni *33*
2.1.8 Note bibliografiche *34*
2.2 IL RUOLO DELLA CERTIFICAZIONE NELLA DIFFUSIONE DELLA QUALITÀ IN ITALIA 35
2.2.1 Introduzione *35*
2.2.2 Qualità e certificazione di sistema e di prodotto *35*
2.2.3 Aspettative connesse ad una certificazione di sistema ai sensi delle norme ISO 9001 e ISO 14001 ..... *37*
2.2.4 Benefici indotti dalla certificazione di sistema e di prodotto *39*
2.2.5 Criticità connesse alla certificazione dei sistemi di gestione e di prodotto *41*
2.2.6 Differenze tra l'implementazione di un sistema di gestione aziendale in ambito volontario, oppure dovuto ad imposizioni esterne *42*
2.2.7 Conclusioni *44*
2.2.8 Note bibliografiche *45*
2.3 DAL TQM AI MODELLI DI ECCELLENZA: L'ESPERIENZA DELL'EFQM E DEL CAF 46
2.3.1 Evoluzione del modello EFQM e del Premio *46*
2.3.2 I Premi ed i Riconoscimenti EFQM *48*
2.3.3 Il Modello attuale e gli scenari di evoluzione futuri *51*
2.3.4 Il Modello EFQM come riferimento per i Premi nazionali *53*
2.3.5 Dati sulla partecipazione ai Premi e Riconoscimenti EFQM *53*
2.3.6 Studi sui possibili impatti del modello *56*
2.3.7 EFQM e le best practices *57*
2.3.8 Il Modello CAF *60*
2.4 L'ESPERIENZA DEI PREMI TQM IN ITALIA 63
2.4.1 I Premi APQI basati sul Modello EFQM *64*
2.4.2 I Premi aventi come riferimento il Modello EFQM *71*
2.4.3 Il Premio Qualità PPAA basato sul Modello CAF *77*
2.4.4 I fattori di successo delle organizzazioni eccellenti *78*
2.5 L'IMPORTANZA DELL'APPROCCIO LEAN SUI SISTEMI QUALITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI 80
2.5.1 Premessa *80*
2.5.2 Breve storia del Lean Thinking *80*
2.5.3 Il successo dell'approccio Lean: mito o realtà? *81*
2.5.4 La strada per competere: qualità o valore? *83*
2.5.5 La ricetta per una qualità sostenibile? Non generare prodotti difettosi. *85*
2.5.6 5S, Poka Yoke, TPM: alcuni strumenti Lean per la qualità autonoma *86*
2.5.7 La qualità sostenibile: il risultato di un flusso tirato *88*
2.5.8 Conclusioni *89*
2.5.9 Note bibliografiche *90*
2.6 LA QUALITÀ OLTRE AL CONCETTO DI SISTEMA DI GESTIONE 91

2.6.1 Multidimensionalità del concetto di Qualità *91*
2.6.2 La qualità del sistema economico: dal quanto al cosa, come e per chi produciamo e quando *95*
2.6.3 Qualità dei beni e dei servizi *96*
2.6.4 Qualità e modelli di consumo *98*
2.6.5 Qualità delle persone e della qualità dei beni *100*
2.6.6 Misurare la qualità: nuovi indicatori oggettivi e di comportamento *102*
2.6.7 Note bibliografiche *104*

3. LA DIFFUSIONE DELLA "QUALITÀ" IN ITALIA 105

3.1 PRESENTAZIONE DEL CONTESTO 105
3.1.1 Le caratteristiche del sistema produttivo italiano *106*
3.1.2 Fotografia della competitività del Sistema Paese *110*
3.2 LA QUALITÀ IN CIFRE 118
3.2.1 I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: le certificazioni *120*
3.2.2 I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: i premi *131*
3.2.3 L'analisi della situazione *133*
3.3 ATTORI ED ESPERIENZE 137
3.3.1 Normazione e Accreditamento *138*
3.3.2 Promozione della qualità *143*
3.3.3 Gestione dei Premi nazionali *162*
3.3.4 Promozione di singoli approcci alla qualità *169*

4. CONFRONTO CON LE ESPERIENZE REALIZZATE NEL MONDO 173

4.1 INTRODUZIONE 173
4.1.1 I grandi eventi che hanno condizionato l'economia mondiale *174*
4.1.2 Key findings delle esperienze internazionali *176*
4.2 EUROPA 181
4.2.1 Austria *182*
4.2.2 Francia *190*
4.2.3 Germania *199*
4.2.4 Paesi Bassi *214*
4.2.5 Russia *221*
4.2.6 Spagna *229*
4.2.7 Svizzera *242*
4.2.8 United Kingdom *250*
4.2.9 Altri paesi Europei *262*
4.3 AMERICA 279
4.3.1 Brasile *279*
4.3.2 Canada *292*
4.3.3 Messico *317*
4.3.4 Stati Uniti *330*
4.4 ASIA 357
4.4.1 Emirati Arabi Uniti – Abu Dhabi *357*
4.4.2 Cina *366*
4.4.3 Corea del Sud, Repubblica di Corea *384*
4.4.4 Giappone *398*
4.4.5 Giordania *419*
4.4.6 India *427*
4.4.7 Indonesia *447*
4.4.8 Israele *458*
4.4.9 Turchia *465*
4.5 OCEANIA 472
4.5.1 Australia *472*
4.6 AFRICA 484

4.6.1 Sudafrica 484
4.6.2 Nigeria 495

5. RISULTATI DELL'ASCOLTO DEGLI ATTORI DEL SISTEMA QUALITÀ ITALIA 503

5.1 LA METODOLOGIA 503
5.2 IL QUADRO CHE EMERGE 504
5.3 LE PROPOSTE FORMULATE 508
5.4 LE BUONE PRATICHE SEGNALATE 510

6. RACCOMANDAZIONI FINALI: LEZIONI APPRESE E PROPOSTE PER IL FUTURO 518

6.1 GLI ATTORI DELLA QUALITÀ 520
6.2 GLI STRUMENTI E LE AZIONI PER LA QUALITÀ 522

7. RIFERIMENTI 527

8. RIFERIMENTI ORGANIZZAZIONI PER PAESE RAGGRUPPATE PER TIPOLOGIA 530

9. ACRONIMI 580

ALLEGATO 1: MATRICE CONFRONTO PAESI 590

ALLEGATO 2: GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX 596

ALLEGATO 3: COMPETITIVE INDUSTRIAL PERFORMANCE INDEX 606

ALLEGATO 4: GDP GROWTH (ANNUAL %) 610

Ringraziamenti

Il presente report è il documento finale della ricerca realizzata da QUINN, Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione (www.consorzioquinn.it), in partnership con ACCREDIA, APQI, CONFINDUSTRIA, EFQM e FONDAZIONE SYMBOLA.

Il coordinamento scientifico è stato assicurato da Roberto Mirandola; il coordinamento operativo da Giacomo Petrini.

Hanno collaborato per QUINN Marcello Braglia, Presidente QUINN, Marco Bernardini, Direttore QUINN, Lucia Bonechi, Federico Guidi, Veronica Lucchesi, Elena Dinelli, Rachele Di Saverio, Bianca Ferraro e Maria Vernetti; per ACCREDIA il Direttore Generale Filippo Trifiletti, Alberto Musa e Emanuela Santoro; per APQI il Consigliere Delegato Massimo Tronci, Giovanni Bertorelli, Italo Benedini e Valentina Proietti; per Confindustria Fulvio D'Alvia, per FONDAZIONE SYMBOLA il Direttore Domenico Sturabotti; per EFQM Gianluca Mulé.

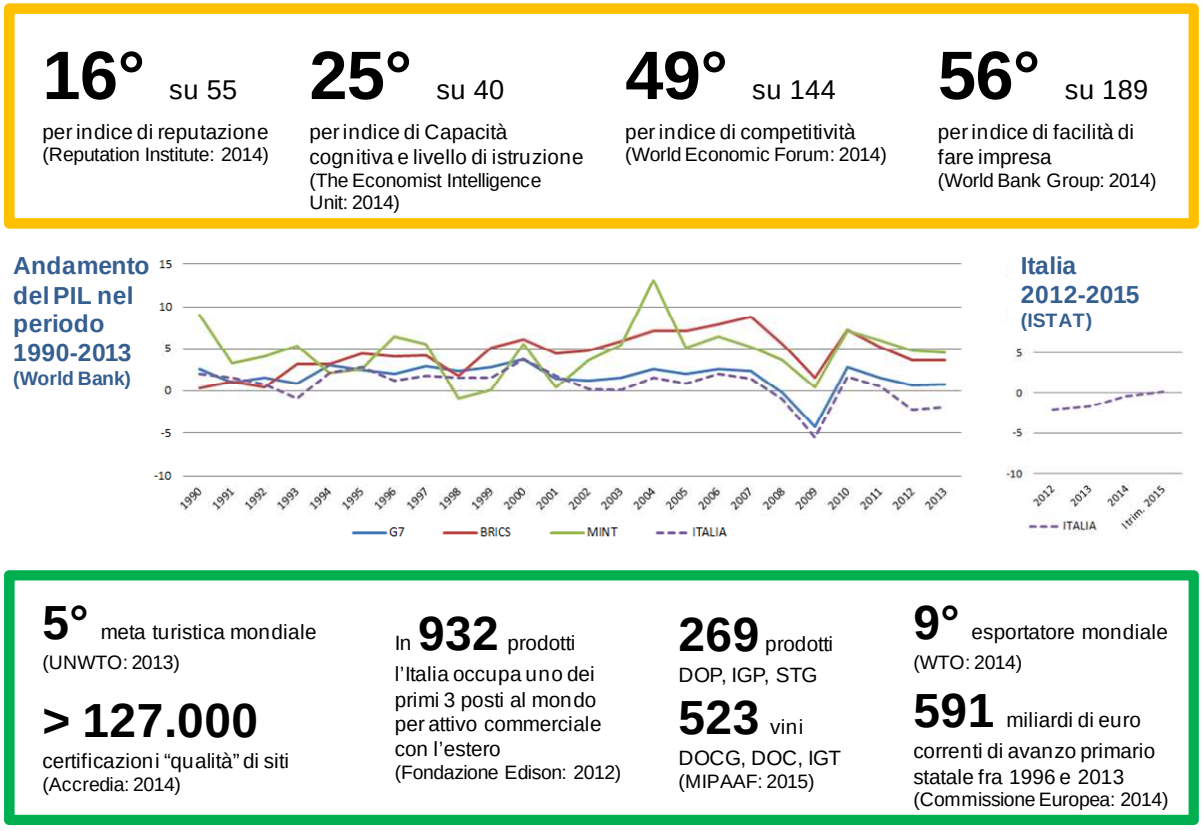
Si ringraziano inoltre per il loro contributo gli esperti che hanno avuto la disponibilità e interesse a partecipare alla *survey* e al processo d'identificazione delle raccomandazioni riportate nel documento:

Alemani Clara, Antonini Lorenzo, Ardrizzo Giuseppe, Baratto Giuseppe, Benvenuti Maurizio, Bianco Luigi, Bini Sergio, Bogani Giovanni, Bonafous Sergio, Brovelli Franco, Bruno Stefano, Buono Clara, Buoncompagni Maurizio, Caporossi Paola, Carboni Lisa, Carnasciali Fabrizio, Conio Giacomo, Conti Maurizio, de Palma Cecilia, De Pari Roberto, Donini Giuseppe, Doria Fabio, Durbino Mario, Estrafallaces Francesco, Failli Franco, Ferrari Maurizio, Filippi Gilberto, Filosa Laura, Fiorelli Mario, Fontanazza Mario, Fornai Sergio, Fracassini Luisa, Franchi Paolo, Galinetto Rita, Gallo Giorgio, Gigante Nicola, Grossi Annarosa, Innocenti Paolo, La Volpe Ettore, Malesardi Paola, Mattana Giovanni, Metalli Samantha, Munda Isabella, Nicolini Linda, Nicoloso Ennio, Noceto Mario, Paganoni Giuliano, Pasqualin Caterina, Pernici Giancarlo, Puricelli Marco, Riccadonna Emanuela, Riva Emanuele, Rossi Paolo, Rovigo Diego, Saccani Cesare, Sacco Daniele, Scavino Paolo, Schiavon Alberto, Silano Maria, Spagna Francesco, Spinella Gaia, Stanghellini Ettore, Valli Luca, Zanzi Paolo.

Executive summary

Il quadro macro-economico italiano presenta una situazione in chiaro-scuro: il sistema produttivo ancora vitale, seppur fiaccato dalla lunga crisi, risente di un Sistema Paese con elementi di fragilità strutturali che se non affrontati potranno mettere in difficoltà anche le realtà dinamiche che fanno dell'Italia ancora oggi uno dei principali paesi manifatturieri del mondo (si vedano i dati riportati nello schema).

In termini complessivi il confronto internazionale mette in evidenza la relativa competitività del Sistema Paese e il perdurare di problematiche strutturali riassumibili in: alto debito, difficoltà di accesso al credito e tasso elevato di pressione fiscale che frenano gli investimenti; difficoltà delle istituzioni a trovare soluzioni per rilanciare la crescita, rigidità del mercato del lavoro e conseguente difficoltà a creare posti di lavoro e a valorizzare i talenti selezionati dal sistema dell'alta formazione.



Un Sistema Paese in "chiaro e scuro"

In questo contesto di incertezza per le organizzazioni la dotazione di strumenti e metodi di gestione efficaci, efficienti, che assicurino flessibilità e capacità di rapida risposta è assolutamente vitale per affrontare mercati competitivi e in continuo cambiamento.

Gli ultimi venti anni hanno confermato, se ce ne fosse stata la necessità, che la crescita della competitività del nostro Paese passa, seppur non esclusivamente, attraverso la crescita della cultura manageriale e gestionale delle nostre imprese, della nostra Pubblica amministrazione e di tutti quei soggetti che contribuiscono a creare valore nel Sistema Paese: in sintesi nella "Qualità" del sistema economico-produttivo.

I dati raccolti e l'analisi compiuta hanno dimostrato che questo contributo ha vissuto di luci ed ombre. In quegli ambiti e settori, dove per vari motivi si è dovuto adottare in maniera sostanziale un approccio al *quality management* (per la competitività del "mercato") o si è scelto volontariamente di portarlo avanti in maniera convinta (per la visione del management e/o della proprietà), il fattore "Qualità" ha contributo a determinarne la competitività.

Il Sistema Paese ha avuto indubbi benefici la dove si è puntato sul fattore qualità, spesso abbinandolo a innovazione, sostenibilità e responsabilità: non solo nel settore industriale (vedasi l'avere mantenuto, nonostante tutto, elevate quote di esportazione in molti settori dove della qualità di prodotto e di sistema se ne è fatto una cultura di fondo), ma anche in alcuni ambiti della Pubblica Amministrazione dove, seppur a macchia di leopardo, sono stati introdotti approcci di qualità di prodotto e sistema (come emerge dai dati ricavabili dai Premi sulla Qualità organizzati dal Dipartimento della Funzione pubblica in collaborazione con APQI).
Allora cosa resta da fare per portare il Sistema alla Qualità? Come capitalizzare le esperienze di successo emerse a livello nazionale e internazionale di chi ha applicato nel modo efficace questi approcci?

La valutazione dei risultati raggiunti negli ultimi venti anni, la lettura delle esperienze di successo e, soprattutto, degli insuccessi, la ridotta disponibilità di risorse fanno emergere alcune necessità ineludibili e strettamente correlate:

- proposizione di spazi di confronto;
- condivisione dei programmi degli attori;
- attivazione di partnership;
- coordinamento delle iniziative;
- concentrazione delle risorse.

Diversi possono essere gli strumenti di azione a livello nazionale per promuovere la diffusione della cultura della qualità, dell'innovazione, della sostenibilità e della responsabilità. Questi possono spaziare su diversi piani di azione:

I. attivazione di un sistema di misurazione del livello della Qualità del Paese, della Pubblica Amministrazione, delle imprese, dei prodotti e dei servizi

II. definizione e coordinamento di iniziative nazionali per la Qualità (istituzione di una Cabina di regia per la promozione della Qualità del Sistema Paese, valorizzazione delle relazioni fra il sistema di Accreditamento e sistema delle imprese, creazione di ambienti on line di condivisione)

III. diffusione e radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza, in particolare attraverso l'integrazione nei diversi percorsi scolastici e universitari dell'insegnamento dei principi base della buona gestione organizzativa

IV. promozione di campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione (discorso annuale alla Nazione del Capo del Governo; coinvolgimento della RAI quale servizio pubblico; Mese della Qualità (novembre); rafforzamento del Premio del Presidente della Repubblica e la razionalizzazione dei premi nazionali; attivazione esperienze del modello degli *Ambassadors of European Excellence* (AEE))

V. promozione e sviluppo della qualità della Pubblica Amministrazione

VI. introduzione dei temi della qualità nella politica industriale del Paese

VII. rafforzamento del Sistema Qualità Italia riassumibile in tre linee di azione: rilancio dei modelli dei premi; condivisione di esperienze e buone pratiche; eventi sul territorio

VIII. miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi attraverso la promozione di criteri di selezione dei fornitori della Pubblica Amministrazione che affianchino all'economicità la valorizzazione delle capacità di gestione e controllo così come la valutazione delle forniture passate.

1. Introduzione

Centralità del cliente e dei suoi bisogni; struttura organizzativa efficiente, snella e governata con responsabilità e attenzione a tutte le parti interessate, in una visione di rete e partnership con fornitori e istituzioni; miglioramento delle performance ambientali; miglioramento continuo e innovazione basati sul valore e lo sviluppo delle persone e sulla capitalizzazione delle esperienze e della conoscenza pregiata: sono solo alcuni dei contributi in termini concettuali che la Qualità ha apportato alla ricerca dell'innovazione e dell'eccellenza nei sistemi organizzativi (sia di imprese che di Pubbliche amministrazioni) per uno sviluppo sostenibile nel tempo. Sono i fattori che hanno consentito a molte imprese e organizzazioni pubbliche e private di avere successo e mantenere nel tempo un alto livello di competitività per la qualità dei loro prodotti o servizi, nonostante le varie crisi che si sono succedute a livello nazionale e mondiale.

Ma quanti di questi principi sono diventati parte integrante della cultura manageriale nei diversi Paesi e in particolare in Italia? Quali aspetti e strumenti del concetto qualità e quali iniziative hanno contribuito ad uno sviluppo del Sistema Paese e cosa resta da fare?

Obiettivo della ricerca "*Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo*", realizzata da QUINN - Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione (già Qualital) nel 2014 in partnership con ACCREDIA, APQI, CONFINDUSTRIA, EFQM e FONDAZIONE SYMBOLA, è stato dare risposte a queste domande attraverso un percorso di raccolta e analisi di dati quali-quantitativi e di riflessioni su informazioni, situazioni e esperienze emblematiche sia del nostro Paese che provenienti dai maggiori Paesi industrializzati e da quelli in condizioni di forte sviluppo. Tali fonti sono state integrate da un processo di ascolto e confronto con testimonianze, raccolte dal campo attraverso survey con manager, esperti e consulenti che, nel nostro Paese, negli ultimi venti anni si sono spesi con la propria professionalità per migliorare il modo di fare impresa così come di gestire i servizi pubblici.

La ricerca, che è l'attualizzazione di una precedente analisi condotta nel 1996, in particolare ha inteso focalizzare l'attenzione sulle evoluzioni del concetto di Qualità dagli anni '90 ad oggi (capitolo 2), realizzando poi un confronto con quanto fatto in Italia (capitolo 3) e nel resto del mondo (capitolo 4) per arrivare infine, anche attraverso il coinvolgimento di esperti della materia coinvolti attraverso una specifica survey on line (capitolo 5), a formulare delle indicazioni operative di azioni da realizzare per supportare la diffusione della cultura della Qualità, dell'innovazione e dell'Eccellenza nel nostro Paese e per la crescita della competitività del suo Sistema economico-produttivo (capitolo 6).

Il presente documento è indirizzato quindi a diversi interlocutori:

- gli opinion leader che intendono ricercare indirizzi su iniziative funzionali al rilancio della competitività del nostro Sistema Paese;
- esperti e professionisti del *quality management* che intendono avere un quadro d'insieme attualizzato e soprattutto indicazioni su benchmark che prefigurino i possibili sviluppi dei prossimi anni;
- infine ai neofiti della materia che vogliano introdursi alla conoscenza del ruolo giocato oggi e indicativamente domani dal movimento per la qualità in Italia e nel Mondo.

2. Le più recenti evoluzioni del concetto di "Qualità": dagli anni d'oro ad oggi

Dal progresso del concetto di Qualità, allargatosi nel tempo al Sistema Paese, e degli schemi di certificazione (ISO 9001:1994 – ISO 9001:2015), alla diffusione dei modelli di Eccellenza nei settori produttivi e nella PA (per esempio il CAF), con approfondimento di come approcci quali la Lean production, nelle sue varie declinazioni, abbiano trovato spazio nelle nostre organizzazioni: questi sono i temi che sono affrontati nel presente capitolo sottoforma di saggi per tratteggiare il quadro concettuale nel quale le esperienze italiane e internazionali si sono dispiegate e rispetto al quale possono essere valutate le proposte per il futuro formulate alla fine della ricerca.

2.1 Introduzione all'evoluzione del concetto di Qualità

Prof. Roberto Mirandola

2.1.1 Introduzione

Il recente affermarsi del concetto di "esperienza" quale nuova leva su cui basare la competitività delle imprese, assieme all'innovazione di prodotto e di processo, a vari osservatori dei sistemi di *business management* è apparso quale un segnale ambivalente del rilievo che ha oggi la Qualità. Da una parte, infatti, è assimilabile ad un fattore strutturale delle organizzazioni, da cui non si può prescindere; dall'altra ne ha determinato i limiti, rappresentando un fattore che di per sé non può assicurare la capacità competitiva dell'impresa.

Il ruolo assunto oggi dalla Qualità, nelle sue diverse declinazioni, a supporto della competitività del sistema produttivo, emerge quindi quale argomento rilevante da comprendere appieno al fine di svilupparne le potenzialità tramite opportune politiche di supporto.

Risulta pertanto di fondamentale importanza la comprensione delle diverse accezioni di qualità (da qualità di prodotto a qualità dei sistemi economici) e dei diversi approcci per promuoverne lo sviluppo in un sistema strutturale organico che tenga conto dei diversi attori coinvolti e miri alla soddisfazione dei relativi stakeholder.

Da sempre gli uomini e le organizzazioni si sono posti il problema di come realizzare prodotti e raggiungere i risultati desiderati per soddisfare una o più esigenze, ovvero con quale organizzazione, risorse, metodi e strumenti, in sintesi, con quale sistema di gestione. Sono quei fattori di carattere organizzativo, gestionale, comportamentale o economico e sociale la cui mancanza o carenza determina la scarsa competitività se non la chiusura dell'attività di un'impresa.

Tuttavia, sul piano operativo per gli scopi della ricerca, si sottolinea come questi fattori si sono consolidati soprattutto a partire dalla rivoluzione industriale dei primi anni del secolo scorso ma soprattutto negli ultimi cinquanta anni, per poi diffondersi in particolare negli anni che vanno dal '90 ai primi anni del 2000.

Lo sviluppo della qualità, in questi anni, ha attraversato varie fasi la cui analisi può essere utile per individuarne gli elementi e gli aspetti che effettivamente hanno contribuito alla competitività di organizzazioni e imprese che ne hanno adottato in vario modo e per vari scopi i principi e i metodi e, in alcuni casi, ne hanno subite le criticità e non hanno avuto gli effetti desiderati.

Lo schema che è stato utilizzato per rappresentare in sintesi lo sviluppo del concetto qualità e dei modelli per lo sviluppo dei sistemi di gestione è riportato nella Figura 2.1.

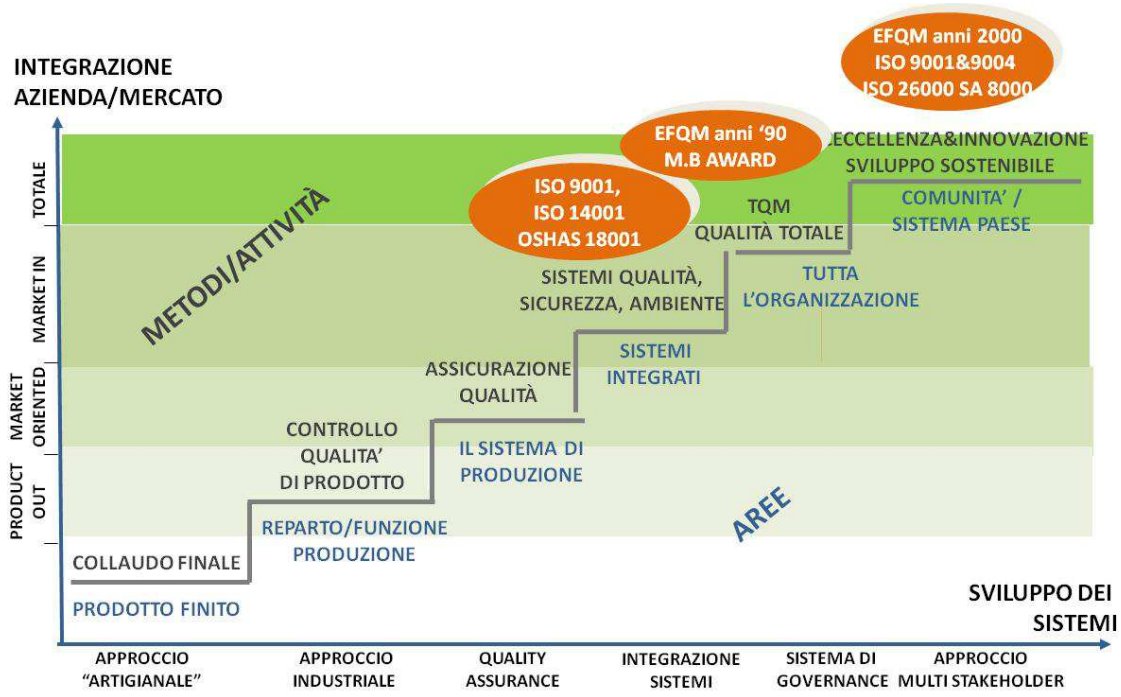


Figura 2.1 - Evoluzione del concetto e degli approcci al *Quality Management*

Lo schema identifica di fatto un lungo processo di evoluzione degli approcci organizzativi delle aziende, le ricadute sugli interessi collettivi (cliente da una parte e comunità dall'altra) e i mutamenti dei sistemi di gestione funzionali ad assecondare i cambiamenti necessari.
Per rappresentare lo sviluppo dei vari sistemi di gestione del fattore qualità a partire dai primi anni del secolo scorso, si è utilizzato il primo quadrante di un grafico cartesiano, dove sull'asse x è riportato lo sviluppo dei vari modelli o approcci alla gestione del fattore Qualità. Tale sviluppo è sostanzialmente sequenziale, sia per quanto ne riguarda il progresso nel tempo (per cui si potrebbero riportare sull'asse anche dei periodi storici nei quali i vari approcci sono stati dominanti), sia per l'evoluzione in termini di capacità di governare la qualità per tutte le esigenze alle quali un'organizzazione ha dovuto in prevalenza rispondere. Sull'asse delle ordinate (y) è riportato il livello di integrazione organizzazione-mercato direttamente correlato al rapporto domanda-offerta. I valori sono riportati per categorie od attributi a partire da un atteggiamento cosiddetto *product out* (corrispondente ad una forte prevalenza della domanda), per passare ad una situazione *market oriented* (corrispondente ad un sostanziale equilibrio della domanda con l'offerta), ad un approccio *market in* (corrispondente ad una prevalenza dell'offerta sulla domanda), per arrivare ad una completa integrazione azienda mercato o meglio società (oggi non è più un problema di rapporto domanda-offerta ma della ricerca di un nuovo equilibrio delle esigenze di tutti per un contenimento dei consumi). Il quadrante è diviso in due settori dalla spezzata di sviluppo dei modelli. Nella parte inferiore sono riportate le aree coinvolte, in quella superiore la denominazione che sono state attribuite ai vari approcci, unitamente, nei casi più importanti, ai riferimenti di norme o standard.

Ogni approccio ha fornito un contributo allo sviluppo dei moderni modelli di gestione delle organizzazioni, lasciando traccia in quelli successivi che ne hanno valorizzato i punti di forza e che sono partiti dai punti di debolezza degli approcci precedenti per impostare il loro sviluppo.

In questo lungo processo di evoluzione il vero primo approccio di sistema alla gestione della Qualità è stato quello della Quality Assurance (QA), seppure limitato, confinato solo ai processi che direttamente o indirettamente potevano garantire (assicurare, dare confidenza) che un prodotto o un servizio fosse rispondente alle esigenze del cliente.

In Italia la QA ha visto gli albori all'inizio degli anni '70 con la denominazione di Assicurazione / Garanzia della Qualità, inizialmente nei settori prototipici e regolamentati (principalmente militare, aerospaziale, nucleare e petrolchimico), poi, negli anni '80, estesi a tutti i settori per le crescenti esigenze di mercato e di competitività (l'offerta è diventata prevalente sulla domanda e il cliente può scegliere…).

Altrettanto rilevante è stata l'azione normativa di standardizzazione effettuata dall'ISO e poi adottata a livello europeo nell'ambito dell'azione di armonizzazione della CE come serie EN ISO 9000, in particolare la 9001 per i requisiti ai quali deve rispondere un sistema di gestione della qualità per il cliente, in Italia diffusa come UNI EN ISO 9001.

Parallelamente in quegli anni sono stati introdotti, soprattutto nei grandi gruppi industriali, gli approcci di TQM o Qualità Totale di origine giapponese, i cui elementi hanno costituito la base del modello sviluppato dall'EFQM[1] per diffondere i principi del TQM attraverso un Premio Europeo per la Qualità destinato a tutti i tipi di imprese. Il modello EFQM consente ad un'Organizzazione di governare tutti i processi aziendali, nessuno escluso sia come oggetto che per i livelli delle persone coinvolte, al fine di ottenere la soddisfazione delle esigenze di tutte le parti interessate.

In Italia analoga iniziativa, come in molti altri paesi europei e sostanzialmente di tutti i paesi industrializzati, è stata intrapresa dall'APQI, utilizzando lo stesso modello dell'EFQM, per il lancio di un Premio Nazionale destinato principalmente alle PMI, per la grande importanza che un tale tipo di impresa ha nella produzione industriale in Italia.

Il modello EFQM per la Qualità si è poi evoluto alla fine degli anni '90 in un modello cosiddetto per l'Eccellenza e l'Innovazione come frutto di nuove esigenze di più alti e complessi livelli di competitività, mentre in ambito ISO o di altri enti normativi venivano emessi modelli di sistema simili alla 9001 come struttura e concetti ma destinati alla protezione ambientale (ISO 14001), alla salute e sicurezza sul lavoro (BS OSHAS 18001) o alla Responsabilità Sociale (SA 8000), dando luogo in seconda istanza a dei sistemi cosiddetti integrati Qualità, Sicurezza e Ambiente.

I principi di riferimento per la qualità, riconosciuti a livello mondiale da tutti gli attori del settore, sono così riassumibili per tutte le organizzazioni: creare valore aggiunto per il cliente; creare un futuro sostenibile; sviluppare la capability organizzativa; indirizzare la creatività e l'innovazione; esercitare la leadership con visione, ispirazione e integrità; gestire con agilità; ottenere il successo attraverso il talento del personale; ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo.

2.1.2 Evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità

Lo studio della storia in generale può essere di aiuto in vari ambiti e per vari scopi e lo è in particolare per questo Progetto. La ricerca della qualità, è la storia dell'umanità, ed è la storia anche di ciascuno di noi, della nostra vita, delle nostre attività, dei nostri successi ed insuccessi; una storia in ogni caso di valore perché fonte di conoscenza e quindi di saggezza.

A metà degli anni '90, J.M. Juran ha realizzato il proprio studio sulla storia della gestione del fattore Qualità, riguardante cosa e come è stata la Qualità nei secoli che ci hanno preceduto, in collaborazione con esperti di tutto il mondo, i cui risultati sono raccolti nel testo "A History of Managing for Quality"[2]. Juran nella prefazione dello studio afferma che

[1] www.efqm.org

[2] "A History of Managing for Quality, The evolution, trends, and future directions of managing for Quality" ASQC Qualty Press 1995, pubblicato in Italia da Sperling & Kupfer con il titolo "Qualità nella storia" Quello che viene ritenuto il "padre della qualità totale" presenta un profilo sulla

> "*lo studio della storia ci aiuta a scoprire le tendenze e le direzioni di eventi passati e, quindi, ci permette di valutare ciò che possiamo trovare davanti a noi. Gran parte della storia riporta cicli ricorrenti di eventi conseguenti ad eventi più o meno straordinari. Un nuovo evento è come una nuova forza – un'invasione militare, un diluvio, una nascita o una morte in famiglia - che genera come conseguenza flussi di eventi fortemente innovativi per rispondere a ciò che ha provocato la nuova forza. Queste risposte a loro volta contribuiscono alla creazione di forze aggiuntive, che generano ulteriori risposte ... in un ciclo continuo di challenge and response*".

Juran motiva il suo impegno nello studio come volontà di dare risposta, al management e ai tecnici di ogni livello, e alle grandi aspettative che l'intero mondo occidentale riponeva su cosa volesse dire "fare qualità" e come si dovesse affrontare la sfida giapponese, che della qualità ne aveva fatto in quegli anni uno strumento di successo sui mercati internazionali mettendo in crisi l'industria occidentale, ed in particolare quella americana:

> "*Effettuare oggi una storia di gestione per la qualità è attuale, perché negli ultimi decenni questa si è spostata al centro della scena. Effettuare delle realizzazioni di qualità è sempre stato uno degli obiettivi dell'impegno della razza umana, ma raramente ha occupato in modo prioritario l'attenzione del management di alto livello. Gli eventi degli ultimi decenni (n.d. anni '80-'90) hanno cambiato tutto. Inoltre, la qualità del prodotto è diventata il centro di intensa concorrenza internazionale. L'emergere del Giappone come superpotenza economica è in gran parte il risultato della sua rivoluzione nel gestire il fattore qualità. Inoltre la qualità del prodotto è emersa come lo scudo principale contro i danni alla sicurezza e della salute umana, e per l'ambiente*."

Ancora più interessanti sono le precisazioni che Juran aggiunge per definire i confini temporali della sua ricerca che non devono essere ristretti al secolo ventesimo; infatti

> *"…. è ingannevole l'affermazione che alcuni individui del ventesimo secolo - per esempio Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, o altri - abbiano inventato nuovi approcci o strumenti per gestire la qualità. Tale culto semplicistico di alcuni "eroi" della qualità non ha alcun fondamento nei fatti. I nostri siti archeologici, città antiche e musei moderni forniscono prove convincenti che l'"invenzione" di modi e strumenti per la gestione per la qualità è stato un processo continuo nel corso dei millenni*".

Al riguardo Juran cita le antiche strade cinesi, monumenti greci e romani, altre costruzioni e opere, quali, ponti, templi, navi, e altri capolavori di progettazione e costruzione, alcuni dei quali ancora oggi ci stupiscono per la loro bellezza e resistenza al passare del tempo. Prosegue citando gli artigiani qualificati che per molti secoli hanno avuto le competenze necessarie per nutrire, vestire, e dare riparo e crescita alla popolazione. Non ultima la rivoluzione industriale ha aperto le porte all'energia meccanica, alle macchine di produzione, ferrovie, navi a vapore, energia elettrica, automobili, viaggi aerei, elettrodomestici, e altre meraviglie senza fine. Ognuno di questi sviluppi ha richiesto approcci e strumenti per la "qualità" intesa come rispondenza alle esigenze e alle aspettative di commissionari e realizzatori.
Nell'opera di Juran trovano spazio contributi anche sulla storia della qualità nel nostro Paese in particolare Roma e Venezia, ma molti altri esempi illuminanti per la loro qualità avrebbero potuto essere inseriti ricavandoli dalla storia della civiltà etrusca, da quella del nostro medio evo, del rinascimento, dalla storia dei Comuni, dagli innumerevoli artisti, artigiani, botteghe dell'arte e così via.

Più recentemente gli anni '90 sono considerati un'età dell'oro per la qualità, per l'esplosione di iniziative di promozione, l'applicazione di modelli e strumenti della cosiddetta Qualità Totale o Total Quality

---

gestione della qualità. Il volume illustra l'impatto che l'evoluzione del concetto di qualità ha avuto sulla civilizzazione nel corso dei secoli. Il gruppo di autori riunito da Juran descrive come il "gestire la qualità" abbia assunto valori diversi in diverse aree geografiche e diversi periodi storici. Nel capitolo conclusivo lo stesso Juran identifica i trend del prossimo futuro.

Management, ma non per particolari risultati di valenza strutturale e culturale da questa procurati (se non per alcune aziende e persone non certamente per la gran parte delle aziende).

Tuttavia l'applicazione formale della qualità è stata presto abbandonata conservandone, implicitamente alcuni spezzoni di cultura a livello dei principi di base e di alcune tecniche (come la gestione per processi) e molti degli strumenti applicativi, e questo rappresenta, certamente, il fatto più positivo.

Uguale sorte ha avuto negli anni '80 l'analoga esplosione di interesse per la Quality Assurance e le relative attività di certificazione. L'adozione in ambito ISO delle prescrizioni di sicurezza ed affidabilità utilizzate in ambiente prima aerospaziale e militare e poi nucleare e petrolchimico dai grandi Committenti, ha trascinato migliaia di aziende, ad un'applicazione dell'ISO prevalentemente formale, lontana da un'integrazione nell'azione di business e lontana dallo sfruttare appieno le opportunità che la norma avrebbe consentito, specialmente nella versione Vision 2000 della ISO 9001.

Quindi, dopo questa premessa sull'importanza di tenere conto seppur in modo critico della storia di quello che è stata la qualità nei tempi che ci hanno preceduto, si cercherà di ricavare elementi utili per configurare un possibile rilancio per la qualità, attingendo dal passato lontano per la riscoperta dei valori fondamentali del concetto e da quello recente, gli ultimi 50 anni, per modelli, approcci e strumenti o tecniche.

Per riscoprire il significato di fondo, intrinseco, per rilanciarne il valore a prescindere dagli indubbi risultati ottenuti nella qualità che lo sviluppo della scienza e della tecnologia oggi mette a disposizione dell'uomo per molti prodotti e servizi, merita riandare ai tempi antichi attingendo, seppur con attenzione, nella storia della filosofia[3].

2.1.3 Le definizioni di Qualità nella storia

Qualità come termine deriva dal latino qualĭtas-atis, a sua volta derivato da qualis, quale, ricalcato da Cicerone dal greco ποιότης, qualità, da ποῖος, quale. In filosofia s'intende la descrizione di una o più proprietà, contingenti (possibili ma non necessarie) o permanenti, riferite al modo d'essere di un'entità.

Per Aristotele la qualità è una delle categorie con le quali si può determinare come è la cosa rispondendo alla domanda «quale?», e può indicare:

- disposizioni e ambiti (caratteristiche permanenti, di base, comportamenti);
- capacità e incapacità;
- caratteristiche sensibili;
- figura e forma geometrica.

Nella filosofia cartesiana il termine qualità viene usato sia in senso generico, come l'attributo o la caratteristica di un oggetto, sia in modo specifico come riferimento alla qualità nell'accezione aristotelica di ciò che colpisce i nostri sensi. Cartesio ritiene che qualsiasi qualità sensibile sia puramente soggettiva per cui il colore, il calore ecc. non sono caratteristiche oggettive, inerenti agli oggetti, ma esse, anche se sono originate dalle proprietà oggettive dell'oggetto stesso, fanno capo sempre al soggetto che le prova sensibilmente. Le uniche proprietà inerenti all'oggetto sono, secondo Cartesio, la forma e la figura poiché possono essere espresse in una misura che prescinde dalla nostra percezione sensibile soggettiva.

[3] N. Abbagnano, Dizionario di filosofia, UTET, Torino 1971 (seconda edizione); Centro Studi Filosofici di Gallarate, Dizionario delle idee, Sansoni, Firenze 1976; Enciclopedia Garzanti di Filosofia, Garzanti, Milano 1981

La moderna scienza galileiana della natura riprende e accetta questa distinzione che successivamente verrà teorizzata da John Locke nella differenziazione di "qualità primarie", oggettive come quelle caratteristiche che appartengono di per sé ai corpi (l'estensione, la figura, il moto ecc.) e "qualità secondarie", soggettive (colori, suoni, odori, sapori ecc.) che non sono inventate ma che non hanno corrispondenza nella realtà.

Per Kant le categorie di qualità si devono dedurre dalla distinzione logica dei giudizi (quindi soggettivi) che vengono definiti come affermativi o negativi in base alla qualità (gli aspetti oggettivi): oltre questi, secondo Kant, vi è il giudizio infinito e quello limitativo che è quello espresso dal giudizio «A è non-B»: quindi le categorie di qualità sarebbero quelle di realtà, negazione e limitazione. Le prime due (realtà e negazione) però in natura non si presentano mai isolate ma collegate l'una all'altra così da rappresentare sempre una realtà limitata (esprimente la terza categoria) quindi un "grado" della realtà che come tale rappresenterà una grandezza oggettiva, come una quantità, oggettiva e misurabile (la misura valuta quanto il valore reale, sostanziale, assoluto soddisfa l'esigenza soggettiva).

Hegel nella Scienza della Logica definisce la categoria della qualità come la più "povera" delle categorie, cioè di una insufficienza costitutiva tale che supera anche quella connaturata alla categoria della quantità. Infatti la qualità se da un lato è adatta a determinare gli aspetti delle cose che si distinguono proprio in base ad essa, dall'altro questa sua caratteristica è talmente transeunte e mutevole, come dimostrano le continue diverse qualità che assumono le cose (come ad esempio nei fenomeni di mutazione chimica), che essa risulta essere così determinata dalla finitezza, da perdersi nell'infinito dei cambiamenti di qualità. Per questo la categoria della qualità è del tutto incapace nella sua limitatezza di darci la giusta visione della realtà caratterizzata dall'infinito mutamento dialettico (l'interazione fra pareri, opinioni diverse). E' il fenomeno che Robert Pirsig nel suo testo noto a tutti coloro che hanno amato la motocicletta e la qualità - "Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta"[4] - rappresenta con la frase "*la qualità si può vedere solo con la coda dell'occhio*", per significare che una completa soddisfazione delle proprie aspettative poste in un prodotto o in un servizio non è mai totalmente raggiungibile specialmente oggi con l'incredibile sviluppo delle tecnologie e delle comunicazioni interpersonali.

Le definizioni e le interpretazioni che oggi vanno per la maggiore non tradiscono queste antiche origini: Qualità è, nel linguaggio comune, un termine che tutti usano per indicare, in sintesi e senza necessità di specifiche valutazioni numeriche, un livello elevato, sostanzialmente massimale o di eccellenza, di soddisfazione per uno o più aspetti che in qualche modo riguardano le nostre esigenze del vivere e dell'operare.
Frasi come: "… un servizio di qualità …", "… un prodotto di qualità …" o anche "qualità del nostro rapporto", "qualità della vita" utilizzano appunto il termine come sinonimo di eccellenza, massimo risultato, completa rispondenza a delle aspettative di livello elevato, spesso tuttavia non direttamente associabile ad un valore assoluto ma ad una misura o valutazione di quanto quell'entità risponde a contingenti esigenze.
Un prodotto o un'attività è dotato innanzitutto di un insieme di caratteristiche o attributi distintivi che l'orientano tendenzialmente all'unicità, che lo rendono in linea di massima singolare rispetto a qualcosa che viene a porsi come sfondo indistinto, e questo senza riferimento a gerarchie di valore. Un valore soggettivo, attribuito, che considera, valuta queste caratteristiche in rapporto alle proprie specifiche esigenze (la positività e negatività di Kant) e rende un prodotto o un'attività, confrontata in un ambito omogeneo, migliore (o peggiore) di un'altra. L'attuale definizione ISO integra questi due aspetti così da portarli a rappresentare sempre una valore limitato, un "grado" di realtà: "*grado con cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti*".
Questo breve excursus per sollecitare la consapevolezza circa il contributo della riflessione al fine di riscoprirne e rilanciarne il valore per noi stessi, per le nostre imprese, per le nostre istituzioni e per il nostro

[4] Pirsig R. M. "Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta". Traduzione di Delfina Vezzoli, gli Adelphi 1990

Paese che vive una pesante crisi forse proprio per aver abbandonato la strada che ne era la forza, l'unica risorsa, quella della cultura.

2.1.4 Modelli e approcci alla Qualità

Per avere un prodotto o un'attività di qualità – per lo meno per quel tanto di qualitativo che si ritiene progettabile - occorre quanto necessario per il suo "controllo", ovvero un "sistema", se si vuole una "organizzazione" o una rete di processi e risorse per pianificare, progettare obiettivi, metodi e risorse, effettuare azioni operative e monitorarne l'esecuzione con le eventuali azioni di regolazione e miglioramento (il PDCA).
Per questo nella storia della qualità si possono ricavare molti insegnamenti circa i metodi e gli strumenti più adatti alle varie situazioni. Tecniche di controllo della qualità, commisurate con lo sviluppo delle conoscenze e della cultura del periodo, sono state adottate in tutte le attività e da tutti gli operatori di ogni cultura, specialmente per opere complesse (per esempio Bernini o Michelangelo) e nei casi in cui la principale responsabilità, commitment, era di una istituzione pubblica (in particolare militare).
Da tenere in considerazione per ricavarne elementi di attenzione per il futuro della Qualità, è la grande rilevanza assegnata in ogni caso alle misure, il fatto che tutte le attività sia di pianificazione che di esecuzione fossero condotte senza alcuna pesantezza burocratica, fidando soprattutto sulla professionalità e impegno delle maestranze, dai capi ai vari operatori.

Il periodo da prendere in osservazione da cui ricavare gli insegnamenti più importanti e concreti a livello di sistema e di controllo dello stesso sia come metodi che come strumenti, coincide con il secolo scorso ed in particolare i 50 anni che precedono i nostri giorni.

Ogni approccio, con le proprie peculiarità sintetizzate nella tavola sinottica riportata alla fine di questo saggio, ha fornito un contributo allo sviluppo dei moderni modelli di gestione delle organizzazioni, lasciando traccia in quelli successivi che ne hanno valorizzato i punti di forza e che sono partiti dai punti di debolezza degli approcci precedenti per impostare il loro sviluppo.
Se assumiamo che i moderni concetti di qualità sono il frutto della sedimentazione di fasi di evoluzione, è possibile quindi rileggere gli approcci descritti nella tavola nell'ottica d'identificare gli insegnamenti tuttora validi per le organizzazioni che devono affrontare mercati in continua evoluzione, sempre maggiori sfide tecnologiche e contesti di riferimento che richiedono capacità di cambiamento elevate.

L'approccio più antico e ancora oggi più diffuso nel fare qualità è il **modello cosiddetto artigianale** (è il caso delle piccole imprese industriali dei giorni nostri oppure di molte attività svolte da piccoli gruppi operanti nel cosiddetto terzo settore, del piccolo commercio, delle attività artistiche e degli studi professionali e in molti operatori o unità della PA, dell'operare dei docenti della scuola e dell'Università o di un medico).
Le attività sono svolte in modo informale in base alle capacità e professionalità degli operatori seguendo regole e prassi tacite, non scritte, trasferibili solo con un periodo di affiancamento dell'allievo al "maestro" *artigiano*[5], diffuse per tradizione nei vari settori. Positivi sono l'ambiente motivato, la polifunzionalità degli operatori, l'azione diretta di coordinamento e spesso di esecuzione dei lavori da parte del più esperto, maestro o artista (oggi l'"imprenditore", il professore universitario o il primario in una clinica, il capo ufficio di una unità amministrativa, il professionista o il responsabile di un gruppo con i suoi stretti collaboratori, …) che è "vicino" agli operatori e ne coordina e guida, per quanto necessario, il lavoro.

[5] Si è messo in corsivo il termine per caratterizzarne il modello comportamentale così da poterlo distinguere dalla figura iconoclasta spesso di carattere commerciale che oggi viene associata alla parola artigiano.

Punto cardinale di questo approccio è la fidelizzazione del cliente con il quale *l'artigiano* intrattiene direttamente i rapporti, dalla definizione delle caratteristiche che dovrà avere il prodotto alle eventuali fasi intermedie di aggiustamento e/o modifica, sino alla consegna. Il controllo della qualità è *in process*, effettuato dagli stessi operatori e sul prodotto finito, verificandone spesso in contradditorio con il cliente le prestazioni funzionali, in modo informale e senza particolare strumentazione o specifiche di riferimento. In questa situazione l'azione di sistema è svolta dall'*artigiano* e/o dal gruppo e dalle conoscenze implicite condivise.
Ulteriori elementi di attenzione da considerare ed imitare anche oggi sono il forte spirito di squadra e la grande motivazione insiti nell'approccio *artigianale*, che se integrati da un minimo livello di strutturazione e codifica, fanno di questo approccio in molti casi la soluzione giusta per essere vincenti. Si potrebbero infatti impostare le attività, specialmente quelle operative, sulla base di piccoli gruppi che lavorano come una bottega artigiana, costituita da personale qualificato, di grande professionalità che conosce e usa le tecnologie più avanzate comprese quelle dell'ICT, con grande sviluppo dell'*empowerment.* La gestione è quindi per processi e il controllo è realizzato sulla base di metodi e strumenti innovativi e qualificati, supportati da una leadership illuminata e professionale.
La validità dell'approccio artigianale può prescindere dalla piccola dimensione: nel caso di medie e grandi imprese, queste possono essere strutturate a "piramide rovesciata" con piccoli gruppi o unità che gestiscono i processi operativi e un management intermedio "leggero" che sta "sotto" e ne supporta e coordina le attività, con il vertice di direzione che ne determina strategie, obiettivi e politiche, in stretta connessione con tutte le Parti Interessate - in particolare i "suoi" e i partner - e le conduce a livello industriale, politico-sociale sui mercati. Gli stessi concetti si possono applicare ad una serie di imprese collegate in una rete per affrontare un determinato mercato, dove i gruppi sono le imprese, a ciascuna delle quali viene assegnata una parte delle attività (non solo produttive ma anche commerciali e di promozione) e la funzione di coordinamento e di direzione di vertice viene svolta da un Comitato o Gruppo rappresentativo della rete.
Il settore agroalimentare, in particolare quello legato alle produzioni a marchio, presenta in forma attualizzata di successo, molte caratteristiche dell'approccio artigianale così come gli altri settori appartenenti alle cosiddette 4A (Alimentare, Arredamento, Automazione, Abbigliamento) che hanno saputo conservare e portare ad una dimensione industriale gli elementi positivi della loro origine artigianale o comunque di piccole realtà costituite da persone di grande creatività e capacità di innovazione, per fornire prodotti apprezzati in tutto il mondo (in questi settori siamo primi, secondi o terzi su molti prodotti).

La rivoluzione industriale ha contribuito a spostare l'attenzione sulla qualità da valore generale ad attributo e caratteristica specifici di un prodotto industriale, specialmente pensato e realizzato per il grande consumo. Infatti, dalla rivoluzione industriale e dal conseguente sistema di produzione di massa affermatosi nel periodo che va dagli anni '20 ai primi anni '60, deriva l'approccio alla gestione della qualità che va sotto la denominazione di **Controllo Qualità di prodotto (CQ).**

L'aspetto che caratterizza in modo precipuo questo approccio consiste nel fatto che il controllo della qualità viene esercitato prevalentemente se non in modo esclusivo con misure effettuate direttamente sul prodotto e sulle parti o sui materiali che lo costituiscono e consiste nel fatto che, in questa fase di sviluppo della legge domanda-offerta, le caratteristiche finali del prodotto sono determinate dal produttore in modo prevalentemente auto referenziato a causa della sostanziale impossibilità di scelta del cliente.

Il contesto, sia relativamente al periodo nel quale il modello ha visto gli albori (gli anni inizio secolo del grande sviluppo della produzione industriale di massa) così come i giorni nostri dove la domanda è prevalente sull'offerta, è caratterizzato da una grande pressione in termini di domanda, limitate esigenze, mercati statici e confinati. In sintesi una situazione *product out*, con il cliente che necessita di un determinato bene o servizio e l'azienda che determina a suo piacimento caratteristiche e attributi che un prodotto od un servizio devono avere e progetta e realizza quanto necessario a realizzarlo. Il termine Qualità si è così gradualmente concretizzato, "ingegnerizzato", svilito, perché asservito ad esigenze prevalenti di produzione per un "cliente" più interessato alla quantità che alla qualità.

L'organizzazione del lavoro prevede che il materiale non conforme sia separato da quello conforme alle specifiche in punti definiti lungo l'intero processo, che va dall'ingresso in magazzino delle materie prime e dei semilavorati al rilascio del prodotto finito. Chi effettua i controlli non è la stessa persona che esegue l'attività produttiva; in definitiva l'operatore "vede, ha coscienza" solo della propria operazione perdendo il controllo complessivo della qualità.
L'attività di controllo è detta spesso ispezione e può consistere in osservazioni, misure, prove o altro ed è soprattutto sul prodotto o sulle sue parti. Il controllo qualità ha infatti lo scopo principale di garantire l'avanzamento della produzione: il controllo su tutti gli altri processi, progettazione in particolare, avviene solo dopo che il prodotto è stato realizzato.
I principi alla base di questo approccio continuano ancora oggi ad avere una loro diffusione in quelle situazioni non particolarmente competitive, che consentono a chi produce o fornisce un servizio un comportamento *product out*, determinando più o meno a proprio piacimento le caratteristiche e gli attributi che un prodotto od un servizio devono avere (come si può trovare oggi, ad esempio, in varie PA).
Di tale approccio al Controllo Qualità di prodotto/servizio rimangono validi: 1) l'importanza della "specifica" del prodotto/servizio, associato al criterio dei limiti di accettazione; 2) la necessità di una "misura" o valutazione effettuata direttamente sul prodotto e/o su sue parti e componenti e, conseguentemente, della disponibilità di adeguate apparecchiature e strumenti di misura e, infine, 3) i metodi statistici che successivamente hanno trovato larga applicazione in vari ambiti e settori.
Ma soprattutto è con il CQ di prodotto che, quando utilizzato in ambito industriale, si sono sviluppate le prime applicazioni dei principi del PDCA per il controllo di un processo. È lo stesso Deming, al quale viene attribuita la titolarità di questo metodo, a ricordare nei suoi testi e in alcuni seminari tenuti in Giappone negli anni '50, che le prime applicazioni del PDCA si sono avute nell'industria americana ed in particolare in quella per la produzione di armamenti o sistemi aeronavali e/o, nel caso specifico nell'azienda nella quale lavorava il dott. W.A.Shewhart, la Bell Telephone Corporation.
Si riportano, con modalità esemplificative e quindi sommarie, due situazioni tipiche estreme presenti in quei settori dove le esigenze di rispettare le specifiche nella produzione di un manufatto non potevano, per motivi di realizzabilità pratica o per complessità tecnologica dei processi di fabbricazione, garantire la conformità con misure effettuate sui prodotti finiti.

Il primo caso è quello della produzione di migliaia di pezzi all'ora ad una macchina utensile dove non è materialmente possibile misurare, per esempio alcune dimensioni rilevanti per la qualità su ogni pezzo al termine della lavorazione. L'unica possibilità è quella di studiare preliminarmente il processo individuando i fattori che ne caratterizzano la variabilità, così da monitorarli e tenerli sotto controllo mantenendoli entro determinati limiti tali da realizzare prodotti conformi alle specifiche.
Un processo manifatturiero presenta sempre delle variabilità, alcune delle quali sono controllabili in modo deterministico, le cosiddette variabili speciali ovvero i parametri di macchina, i metodi e le caratteristiche del personale e quelle del materiale di origine oggetto della lavorazione, le 4 M. Altre invece possono essere controllate solo per via statistica essendo di carattere prevalentemente stocastico, casuale (variazioni casuali della tensione di alimentazione elettrica di una macchina, della temperatura, piccole imperfezione non rilevabili dei materiali, variazioni comportamentali del lavoratore entro i limiti verificabili,…). Il dott. Shewhart[6], considerato il padre della statistica industriale, pensò di effettuarne un'applicazione per il controllo della qualità del processo di produzione di grandi quantità di un manufatto attraverso lo strumento della carta di controllo. Il dott. Shewhart determinò che era possibile studiare per via statistica la variabilità del processo per determinarne la curva di distribuzione della variabilità e i

[6] Il lavoro principale su questo tema è riportato nel libro "Economic Control of Quality of Manufactured Product" (1931). Le carte di Shewhart furono adottate dall'American Society for Testing and Materials (ASTM) nel 1933 e usate per il miglioramento della produzione degli armamenti militari del DOD USA nella seconda guerra mondiale attraverso gli Standards Z1.1-1941, Z1.2-1941 and Z1.3-1942. S'ipotizza che esse, usate sia nella produzione che nella manutenzione, contribuirono in modo rilevante alla vittoria finale per la maggiore affidabilità degli armamenti USA rispetto a quelli degli avversari.

parametri che la caratterizzano (in una distribuzione normale di Gauss la media e la varianza) e quindi, controllando il processo attraverso tali parametri, mantenerli entro limiti tali da garantire la conformità del risultato. Il controllo del processo viene effettuato con misure periodiche realizzate *in process* su campioni mediante l'uso di carte di controllo.
L'attività preliminare di messa a punto e studio del processo è il Plan del PDCA; la rilevazione di campioni per monitorare il processo con l'uso della statistica (il cosiddetto Statistical Process Control) è la fase di Check e nella fase Act si individuano gli elementi per correggere, eliminare gli elementi di disturbo e riportare il processo entro i limiti.

Un altro caso al quale si può fare risalire l'approccio del PDCA è quello dei cosiddetti processi speciali, quali una saldatura o un processo di trattamento termico di un manufatto metallico, largamente presenti nella produzione manifatturiera in particolare in quella di produzione bellica. In questi casi le misure tali da determinare la rispondenza di alcune caratteristiche alle specifiche (struttura metallografica, composizione chimica per esempio) possono essere solo distruttive. Quindi il processo viene studiato, provato preliminarmente variando tutti i parametri di processo sino a trovare il metodo, la "ricetta" o i valori delle variabili di processo (temperature, tempi, parametri dimensionali e fisici, ecc.) che se mantenuti entro certi valori dall'operatore, consentono di ottenere un risultato conforme alle specifiche.
Il Plan è il metodo di saldatura con i relativi parametri di controllo di processo da mettere nelle "mani" del saldatore eventualmente qualificandone preventivamente le capacità (è riportato in quella che sin da allora è nota come WPS, ovvero Welding Process Specification). Il Check è il tenere sotto controllo tali parametri e agire per riportare le variabili di processo entro i limiti di controllo quando per qualche motivo ne escono ed eventualmente, se il fenomeno presenta instabilità varie (le variabili di processo oscillano ripetutamente oltre i limiti), ricercarne le cause (Act).

Il CQ di prodotto ha rappresentato per quest'ultimo aspetto, unitamente agli altri già citati, una vera e propria pietra miliare nello sviluppo della gestione del fattore Qualità. D'altra parte oggi stesso, ma già dall'ultima decade del secolo scorso, molte aziende di prestigio, per esempio nel settore automotive, hanno messo sul mercato ottimi prodotti utilizzando sostanzialmente per il controllo qualità nella produzione, le tecniche di CQ di prodotto, incrementando al massimo i punti di controllo, ovviamente con problemi di costo e scarsa flessibilità.

Per sopperire ai limiti di un approccio così specificatamente limitato alla produzione, inadatto a dare risultati rispondenti agli obiettivi nei casi di prodotti complessi con particolari esigenze di sicurezza e affidabilità, dove gli aspetti progettuali e documentali e quelli gestionali e organizzativi sono rilevanti, si è sviluppato a partire dagli anni '60 nell'ambito della produzione prototipica dei settori militare, aerospaziale, nucleare e petrolchimico, il primo vero approccio di Sistema detto **Quality Assurance (QA)**, tradotto in Italiano con i termini di Assicurazione o Garanzia della Qualità, poi diffusosi in tutto il mondo in tutti i settori quindi anche nei prodotti di largo consumo e nei servizi in particolare.
L'introduzione dei metodi della Quality Assurance ha costituito una tappa molto importante dal punto di vista industriale in quanto oggi praticamente tutte le aziende, in ogni parte del mondo, devono confrontarsi con il problema della qualifica o della certificazione dei loro Sistemi produttivi a fronte di determinate prescrizioni (per esempio il modello ISO 9001).
Il significato di *assurance* è la capacità di dare confidenza, fiducia ad un acquirente od al management o, in una visione più moderna, alle parti interessate che il prodotto o servizio risponde a quanto richiesto o prescritto attraverso un insieme di attività "pianificate e sistematiche", ovvero stabilendo preventivamente i metodi (procedure) gestionali e tecnici da applicare sulla base di una idoneità nota e dimostrabile (per quanto necessario) obiettivamente. Questa pianificazione e sistematicità (l'applicazione del ciclo Plan-Do-Check-Act di Deming i cui albori abbiamo visto svilupparsi nel CQ di prodotto nelle applicazioni ai processi speciali e nelle tecniche di controllo statistico dell'SPC), non è applicata solo ai processi produttivi. Si allarga, infatti, ai processi organizzativi definendo minuziosamente "chi fa che cosa". Allo stesso modo coinvolge la progettazione, predisponendo un preordinato e provato "sistema" progettuale, utilizzando solo metodi, tecniche, codici di calcolo, affidabili, effettuando prove, verifiche e simulazioni preventive nei

casi di progetti e scelte non sperimentate, trasferiti in procedure e istruzioni, guide, standard che codificano la conoscenza, la migliorano in base all'esperienza e la rendono disponibile ad operatori qualificati. Tutte le attività (processi) sono oggetto di pianificazione e programmazione con individuazione preventiva di responsabilità, interfacce fisiche e funzionali. La gestione della documentazione è preordinata e standardizzata nelle forme e nei contenuti. La sistematicità: nello svolgere le proprie attività ogni operatore deve usare i metodi ed attenersi ai comportamenti prefissati, perché, fino a prova contraria, questi sono la regola alla quale ci si deve assolutamente riferire perché garantita, assicurata dal "know-how", dai relativi programmi di addestramento e di sviluppo e da un adeguato grado di consapevolezza per tutte le posizioni critiche, due altri aspetti di forte innovazione della QA rispetto al CQ di prodotto.
Nel caso di attività o prodotti complessi o quando un'attività non è direttamente valutabile con misure effettuate sul prodotto, come per esempio nell'erogazione di un servizio, solo un approccio al servizio come se fosse un "processo speciale" può garantire la conformità alle esigenze: i metodi, la pianificazione e sistematicità, l'organizzazione ovvero la conformità del sistema di gestione del servizio può garantire la soddisfazione del cliente.

I primi metodi che determinavano come sviluppare un sistema di QA erano contenuti in standards e normative dei settori citati (emesse dagli enti committenti statunitensi, inglesi o norvegesi supportati da norme emesse dalla NASA, dal Department Of Defense USA come Military Std, dall'ANSI, dal BSI, dal DNV norvegese) ed erano principalmente utilizzate nei settori prototipici fortemente regolamentati per motivi di sicurezza e affidabilità, ma gradualmente trainate principalmente dalle imprese che operavano in tali settori; furono utilizzati anche, per similitudine, in altri settori di produzione in particolare in quelli dei beni di consumo.
L'ISO, rispondendo a questa crescita di interesse delle imprese unitamente a fenomeni di crescenti esigenze di competitività dei mercati, di complessità organizzativa, progettuale e tecnologica, di diffusione delle informazioni, di internazionalizzazione delle aziende e di abbattimento delle frontiere doganali in atto nel mondo industrializzato negli anni '70-'80, ne adottò i principi e i metodi, trasferendoli in una serie di normative emesse come **serie ISO 9000**.
Il set normativo è stato emesso in prima edizione all'inizio degli anni '80 ed era costituito da una norma base di guida e definizioni, l'ISO 9000, una di Assicurazione-Garanzia della Qualità, la 9001, mutuata dalla QA di origine nucleare-militare, e una, la 9004 più generale, di gestione della qualità in linea con i principi di Total Quality Management che parallelamente stavano prendendo corpo in molte realtà più evolute.
Il pacchetto è stato adottato a livello europeo con la denominazione EN ISO 9000, poi tradotto nei vari paesi nella lingua di riferimento e quindi, per esempio, in Inghilterra con la denominazione BS EN ISO 9000, in Germania come DIN EN ISO 9000, in Italia come UNI EN ISO 9000.
Alla fine del secolo viene emesso il pacchetto nella struttura attuale, destinato a guidare lo sviluppo di sistemi di gestione per la qualità negli anni 2000, denominato appunto ISO Vision 2000, poi, denominato nell'ambito della filosofia di armonizzazione della CE di regole e comportamenti, EN 9000. Ogni stato aderente ha poi avuto il compito di importare nel proprio sistema normativo il pacchetto ISO traducendolo nella propria lingua. L'adozione nei paesi della comunità del pacchetto ISO sviluppato per essere adottato in tutti i paesi aderenti a questa Organizzazione (praticamente tutti i Paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo) nell'ambito dell'armonizzazione CE di regole e comportamenti, ha così determinato che nel mondo, esiste un solo pacchetto normativo di riferimento[7] per la gestione della qualità in qualsiasi tipo di Organizzazione o di attività, servizi compresi.

Il set normativo adotta, in particolare, per il governo (management) di un sistema organizzativo (un insieme di elementi interagenti fra di loro costituito per raggiungere un determinato scopo) i principi e gli strumenti di controllo di processo del PDCA di Deming. Il controllo è applicato sia all'intera "rete" dei processi

[7] Il pacchetto ISO a livello sia europeo non intende ne essere obbligatorio ne essere lo standard migliore ma ha il solo scopo di armonizzare tutti gli approcci esistenti a livello mondiale per la gestione del fattore Qualità.

aziendali che a ciascun processo, sia di carattere decisionale (per esempio il macroprocesso di formulazione, attuazione e comunicazione degli elementi di pianificazione strategica), che di supporto (per esempio la gestione delle risorse tecnologiche o quelle umane) che, ovviamente, ai processi operativi (di progettazione e sviluppo, per esempio) che si sviluppano nell'ambito del contesto nel quale si trova ad agire una determinata Organizzazione. L'applicazione dei metodi del PDCA consente di tenere sotto controllo tutte le interazioni fra i vari processi interni all'Organizzazione e quelli che la mettono in stretta relazione con gli stakeholders esterni per riportarne nei vari processi interni le rispettive esigenze.
In particolare ha avuto un notevole sviluppo soprattutto nell'industria l'adozione ISO 9001 "Sistema di Gestione Qualità-Requisiti", utilizzata sia per motivazioni interne di politica aziendale con lo scopo di garantire e accrescere in modo continuo la soddisfazione dei propri clienti tramite l'applicazione efficace di un sistema di gestione, oppure per richiesta del mercato o di uno specifico cliente committente quando viene richiesto all'Organizzazione di dimostrare la sua capacità di fornire con regolarità prodotti che ottemperino ai requisiti stabiliti. La dimostrazione di conformità può essere data direttamente al cliente committente (valutazione di parte seconda) o ad una parte terza indipendente (certificazione).

Parallelamente alla fine del secolo, con una struttura simile alla 9001 e un'analoga impostazione di gestione per processi basata sempre sulla filosofia di controllo del PDCA, viene emessa per quanto attiene la gestione del sistema ambientale l'ISO 14001 e dal BSI l'OSHAS 18001 per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

La QA codificata nelle ISO 9000 si è radicata nel sistema produttivo e tutt'oggi vi trova larga applicazione. L'industria in Italia si è dimostrata in un primo tempo restia, ma poi è stata "convinta" da interventi normativi e dal mercato (richieste di molti grandi committenti, per motivi di immagine e, non ultima, la ricerca del miglioramento della qualità dei propri prodotti aumentando la soddisfazione dei propri clienti), e si è impegnata seriamente e fattivamente nell'applicazione di una metodologia che si è dimostrata estremamente convincente e conveniente per garantire pianificazione e sistematicità, ma soprattutto prevenzione non solo sul piano della qualità come conformità ma anche dell'expediting e più in generale del business (perché sbagliare e correggere quando, spesso, basta pensare, progettare, prima e inoltre in base ai risultati correggere e migliorare efficacia e efficienza).
Il tutto ha posto i fondamenti per lo sviluppo sia di un'industria di grande valore che della professionalità di centinaia di manager e tecnici che poi hanno costituito il nerbo di una cultura per lo sviluppo dell'assicurazione o garanzia della qualità prima e degli approcci di TQM e dell'eccellenza e dell'innovazione poi.

In parallelo alla grande diffusione della QA e della Certificazione si ha lo sviluppo della cosiddetta Qualità Totale o meglio del **Total Quality Management** poi sfociata nei metodi della cosiddetta eccellenza e dell'innovazione dei modelli dell'EFQM dei giorni nostri.
In Giappone i metodi presero corpo in un modello denominato **Company Wide Quality Control** ovvero applicare i principi del controllo di processo di Deming a tutti i processi di un'azienda.
Per spiegarne lo sviluppo, occorre fare un passo indietro rispetto agli anni 2000 e andare agli anni successivi alla seconda guerra mondiale, in particolare all'evoluzione che hanno avuto le attività industriali per prodotti e attività di largo consumo in Giappone e in occidente.
Alla fine della seconda guerra mondiale, lo scenario economico generale era diviso in blocchi: da una parte gli stati sconfitti, in particolare il Giappone, con le sue industrie in gran parte distrutte e non produttive, appena uscito da una guerra devastante, dall'altra, i vincitori, con grandi attese per il futuro e la necessità di rivolgere verso altri obiettivi il grande potenziale industriale impiegato nel conflitto.
Gli Stati Uniti, per scelta sia economica che politica, decidono di puntare sul Giappone e di aiutarne la ricostruzione. Iniziano a susseguirsi accordi e scambi, compreso l'invio di tecnici ed esperti. Fra questi, i dottori Juran e Deming, inviati per insegnare le tecniche industriali del CQ. Gli americani avevano infatti una grossa esperienza nel controllo qualità ed in particolare nella statistica industriale. Come si può approfondire in bibliografia precedentemente questi stessi tecnici, unitamente ad altri, quali per esempio

l'Ing. Feigenbaum, avevano constatato, in maniera profetica, i limiti di un approccio al fattore qualità unicamente orientato alla produzione.
Quando Juran e Deming arrivarono in Giappone, trovarono il terreno vergine e fertile di una nazione che, per sviluppare la propria competitività ed accrescere il proprio livello di benessere, avrebbe dovuto individuare, sia a livello di prodotti che di modalità di produzione, dei fattori di innovazione e di diversificazione. Non potendo contare infatti su proprie risorse naturali e sulla potenza economica, né sulla tecnologia, con un mercato interno povero ed un mercato estero estremamente agguerrito, l'industria giapponese decise di puntare, sull'efficienza e sulla qualità. Il Giappone, infatti, nonostante la grave situazione politica ed economica, poteva contare su di una solida tradizione industriale e su di un notevole background culturale. Queste particolari caratteristiche, unitamente alle forti esigenze di competitività ed ai bisogni impellenti di ricostruzione, hanno consentito al Giappone di sviluppare più rapidamente quei nuovi modi di concepire l'attività industriale che oggi sono un "must" per ogni settore e per ogni attività.
Ishikawa, un giovane ingegnere che era presente ai primi seminari di Juran, che ha vissuto l'esperienza dello sviluppo del modello giapponese ed ha accompagnato l'industria del suo paese sulla strada del successo, attraverso la strategia della qualità totale, elenca fra i più importanti fattori abilitanti il livello d'istruzione di base degli operatori aziendali e il ruolo del governo che ha adottato la strategia della qualità.
Il primo problema per entrare in mercati competitivi è quello del prezzo che se inferiore attira il cliente e poi quello della qualità che mantiene il cliente e attira altri clienti. Per ridurre i prezzi e dare più qualità occorre ridurre i costi in tutte le attività processi dell'azienda applicando i principi del controllo di processo del PDCA che riduce al minimo gli sprechi e attiva processi di miglioramento continuo. L'approccio, al quale vanno strettamente associati i metodi della cosiddetta produzione snella, fu definito da Kaoru Ishikawa, alle sue origini negli anni '60, come un sistema per "*fornire buoni prodotti a basso costo dividendo i benefici tra consumatori, addetti e azionisti per aumentare la qualità della vita degli uomini*". Il JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) assegnandogli all'inizio degli anni '80 la sigla CWQC (Company Wide Quality Control il controllo di processo applicato a tutta l'azienda o qualità totale) lo definì come "*un sistema per produrre economicamente beni o servizi che soddisfino le richieste del cliente*".
Questi concetti applicati in Toyota[8] unitamente allo sviluppo dei principi e delle tecniche della lean production (produzione snella, si veda in merito il saggio riportato nel presente capitolo) hanno portato l'azienda, e molte altre che ne hanno seguito le orme, ai vertici mondiali per la qualità dei loro prodotti e hanno rivoluzionato il modo di gestire la produzione delle aziende industriali di tutto il mondo occidentale quando queste messe in crisi dai prodotti giapponesi in ogni settore si sono dovute convincere che i giapponesi andavano presi in considerazione sul serio ma soprattutto che la qualità è una questione di metodi e strumenti.
Il presupposto fondamentale, necessario per comprendere le basi concettuali del modello CWQC, riguarda soprattutto il cambiamento degli obiettivi. Da un prodotto sufficientemente buono (massimo livello accettabile di difetti, numero limitato e standardizzato di tipi di prodotti) ad un prodotto e ad una produzione in continuo miglioramento, per la diminuzione dei difetti, delle scorte, dei costi, l'aumento della produttività e dei tipi di prodotto, e la maggiore offerta al mercato, sia in termini di caratteristiche che di varietà di scelta, di velocità di risposta e di rispetto dei tempi di consegna. Un mercato dinamico e competitivo richiede un'azione continua di miglioramento, strettamente legata al coinvolgimento personale degli addetti, tramite la gratificazione ed il rispetto dell'elemento umano. Se in azienda non c'è motivazione, lo spirito di una squadra unita ed affiatata, persone gratificate, non ci può essere azione di miglioramento continuo. Un Sistema di produzione, efficiente ed efficace, dinamico, è l'unica risposta possibile per affrontare un mercato competitivo.

Negli anni '60 la qualità dei prodotti giapponesi era considerata scadente o per lo meno non superiore a quella di altri prodotti e dato che un'azienda sopravvive solo se ha clienti, fu gioco forza cercare di attirare

[8] Womack J.P., Jones D.T., Roos D., "*The Machine that Changed the World*", Harper Perennial, 1990

nuovi clienti soprattutto tramite la convenienza del prezzo. Il secondo passo fu quello di far prendere al cliente confidenza del marchio e poi guadagnarsi la sua fiducia ed accrescerla fino a che egli non abbandonasse quel marchio per il prezzo, per la qualità, per il servizio. La soddisfazione in senso lato del cliente è quindi l'obiettivo primario di tutti gli organi aziendali che, unitariamente ed in modo integrato, concorrono al successo del prodotto sul mercato. In conclusione, il Company Wide Quality Control può essere riassunto con alcune frasi significative identificate da Ishikawa[9] nel 1968:

- il cliente è re, la qualità è la soddisfazione del cliente;
- il CQ applicato all'azienda intera;
- il miglioramento continuo a tutti i livelli e in tutti i campi;
- educazione ed addestramento di tutto il personale al CQ;
- la direzione sponsorizza direttamente la politica aziendale della qualità e partecipa personalmente alla sua attuazione.

All'inizio degli anni '90, il nostro paese subì una vera e propria invasione dei concetti e delle "filosofie" del modello CWQC giapponese. L'approccio e i metodi erano e sono veramente straordinari per contenuto di innovazione per la gestione di un'organizzazione e per la capacità effettiva di portare al successo un'impresa.
Diversamente dalla QA, dove nonostante tutto sono state moltissime le imprese che ne hanno applicato e continuano ad applicarne seriamente i principi e le tecniche, la diffusione degli approcci giapponesi è stata, in grande maggioranza, contenuta in termini sia di reale estensione a tutta l'azienda che di numero di aziende effettivamente coinvolte, ma soprattutto sporadica ovvero dopo qualche anno di grande entusiasmo abbandonata.
Quello che invece ha avuto e continua ad avere uno sviluppo importante seppur contenuto sono quelli che nel nostro viaggio della storia della qualità rappresentano gli sviluppi più recenti ovvero quello del TQM.

Il Total Quality Management (TQM), ovvero gestione totale (o globale) per la qualità, ha rappresentato e rappresenta, in estrema sintesi, l'evoluzione occidentale dei concetti del CWQC giapponese, applicato ad aziende inizialmente di grandi dimensioni e ad impronta industriale e manifatturiera, poi anche a medie e piccole imprese e ad organizzazioni pubbliche o private operanti nel settore dei servizi.
Il termine TQM è stato utilizzato per evidenziare due importanti distinzioni "di approccio" con il "giapponese" CWQC. Tali distinzioni sono:

- l'introduzione del concetto di stakeholders o Parti Interessate che estende l'area di coinvolgimento oltre i confini dell'azienda a tutto il contesto esterno oltre a quello interno, fornitori compresi classico del CWQC
- l'approccio "dal basso", olistico, con un forte coinvolgimento "umano" del personale da parte del CWQC in confronto ad un approccio più "ingegneristico", manageriale, teorizzato e sistemico tipico del TQM.

Il TQM fu considerato in molti Paesi dell'Occidente come il modello i cui principi e i metodi applicativi potevano consentire di aumentare il livello di competitività di un'impresa e lo adottarono come elemento base di una nuova strategia industriale a livello paese per innalzare la competitività dell'intera nazione attraverso vere e proprie campagne nazionali. Anche in Italia questi metodi ebbero ampia diffusione negli anni '90 attraverso innumerevoli libri, articoli, convegni, seminari, corsi di formazione e documenti vari. Molte organizzazioni, prevalentemente industriali e di grande dimensione, ne adottarono il modello e gli

[9] Ishikawa K., "*What is Total Quality Control? The Japanese Way"*, edito dalla Prentice-Hall nell'85 in USA in una traduzione in inglese del testo originale giapponese "*TQC towa Nanika – Nippontechi Hinshitsu Kanri*". Il testo è stato successivamente tradotto in italiano e ne è inoltre disponibile una sintesi elaborata da R. Mirandola.

strumenti applicativi, anche per i limiti effettivi che la Quality Assurance, se applicata correttamente, presentava per lo sviluppo della competitività di un'impresa.

L'iniziativa che ha contribuito ed ancora oggi ne consente una certa diffusione come modello di gestione di un sistema orientato alla qualità è quella dei **Premi nazionali o internazionali per la Qualità**.
Scopo di un Premio per la Qualità, iniziativa che praticamente tutti i Paesi industrializzati hanno lanciato nell'ultimo decennio del secolo passato nell'ambito di vere e proprie campagne per diffondere la cultura della Qualità, era ed è quello di aumentare la competitività di un'impresa o più in generale di un'organizzazione sui mercati nazionali ed internazionali attraverso l'autovalutazione eseguita a fronte di un modello di riferimento, favorendo così l'emergere di buone pratiche e stimolando il miglioramento continuo.
Lo strumento che è alla base dell'attuazione di un Premio è quindi quello dell'autovalutazione a fronte del modello adottato (di massima i principi di TQM) che consente di conoscere il proprio stato di sviluppo organizzativo e di misurarsi, sia in termini assoluti che relativi (per quale dei vari aspetti di gestione si è più forti o più deboli), e quindi di gestire la propria crescita a livello di sistema.
I Premi nazionali più noti sono: per l'oriente il Premio Deming, per l'Occidente il Malcom Baldrige Quality Award sviluppato negli USA e l'EFQM Excellence Model per l'Europa. In Italia dal 1997 si è avuta l'esperienza del Premio Qualità Italia per le Piccole e Medie Imprese, sviluppato nel nostro paese dall'APQI e quelli più recenti, sempre in Italia, per l'Innovazione e la Sicurezza. Sono migliaia le aziende piccole e grandi, delle quali in questa sede non è possibile riportare l'elenco totale né qualche esempio, che hanno adottato in Italia gli approcci del TQM e dell'autovalutazione partecipando con successo ai Premi Nazionali ed internazionali, in particolare l'EFQM Award e così aumentando la propria competitività sui mercati internazionali.

Nel 1991 la European Foudation for Quality Management, un'organizzazione costituita nel 1988 dai top managers di 14 grandi industrie europee con lo scopo di supportare il management delle imprese europee, accelerando lo sviluppo del fattore qualità, ha lanciato anche in Europa un Premio per la qualità, l'European Quality Award (EQA).
Il Modello adottato raggruppa i vari aspetti della gestione aziendale, considerati ottimali per misurare i progressi di un'impresa verso l'applicazione del TQM, in nove Elementi o Criteri di base, suddivisi in due gruppi: (Enablers) Fattori e (Results) Risultati. Oggi il Modello ha subito un'evoluzione conseguente alle difficoltà di fare riconoscere al top management il valore effettivo del termine qualità come sinonimo non solo attribuibile al prodotto o al sistema di produzione (certificazione in particolare) ma all'intero sistema d'impresa. L'attuale versione del modello EFQM, è oggi denominato "Modello per l'eccellenza" (si veda per maggiori dettagli il saggio riportato nel presente capitolo).

In tutto lo stesso periodo, ovvero sinergicamente con il grande sviluppo dei sistemi di gestione rispondenti all'ISO 9001, alla **ISO 14001** o all'**OHSAS 18001** e le conseguenti attività della Certificazione, del TQM e dei Premi di cui sopra, molte aziende hanno ritenuto opportuno, data la grande affinità fra i relativi sistemi cosiddetti certificabili e tenuto conto anche delle sollecitazioni del mercato, sviluppare dei sistemi integrati per la qualità, l'ambiente e la salute e sicurezza sul lavoro. Con l'emissione dello standard **ISO 50001:2011** sui sistemi di gestione per l'energia che sostituisce il precedente EN 16001:2009 valido esclusivamente in ambito europeo, l'integrazione può essere estesa anche a questo aspetto della gestione delle organizzazioni. La norma si presta dato che è assolutamente sinottica agli altri standard di sistema sopra citati ed è basata sugli stessi principi della gestione per processi e sui metodi di controllo del PDCA.
Lo sviluppo di un sistema integrato porta un'organizzazione vicino all'ultimo passo che essa può compiere verso un'integrazione totale e l'adozione di sistemi orientati all'eccellenza e quindi ad uno sviluppo sostenibile nel tempo.

2.1.5 Gli sviluppi più recenti

Siamo dunque al termine di questo nostro viaggio nell'evoluzione dei concetti e dei modelli della qualità, ovvero ai tempi nostri, per conoscere gli approcci e i modelli orientati alla cosiddetta sostenibilità e/o sviluppo sostenibile. Questi sistemi sono ancora agli albori del loro sviluppo e di un'adozione universale, che non tarderà ad avvenire almeno per quelle organizzazioni e Paesi che intendono progredire e mettersi nelle condizioni di affrontare quella che si appresta ad essere una vera e propria rivoluzione dei paradigmi di sviluppo della nostra società.
Sono gli approcci che seguono al pressante invito contenuto nel libro verde della Comunità Europea redatto per promuovere un quadro Europeo per la responsabilità sociale delle imprese (Com 366/2001)[10] che insieme a innumerevoli autori e studiosi[11], oggi ha introdotto i concetti della cosiddetta "economia verde" (in inglese green economy). La green economy è un modello teorico di sviluppo economico che prende origine da una analisi econometrica del sistema dove oltre ai benefici (aumento del Prodotto Interno Lordo) di un certo regime di produzione si prende in considerazione anche l'impatto ambientale, cioè i potenziali danni ambientali prodotti dall'intero ciclo di trasformazione delle materie prime a partire dalla loro estrazione, passando per il loro trasporto e trasformazione in energia e prodotti finiti fino alla loro definitiva eliminazione o smaltimento. Tali danni spesso si ripercuotono, in un meccanismo tipico di retroazione negativa, sul PIL stesso diminuendolo a causa della riduzione di resa di attività economiche che traggono vantaggio da una buona qualità dell'ambiente come agricoltura, pesca, turismo, salute pubblica, soccorsi e ricostruzione in disastri naturali.
Questi nuovi approcci invitano gli Stati a proporre soluzioni e misure economiche, legislative, tecnologiche e di educazione pubblica che siano in grado di ridurre il consumo d'energia, di rifiuti, di risorse naturali (acqua, cibo, combustibili, metalli, ecc.) e i danni ambientali, promuovendo al contempo un modello di sviluppo sostenibile attraverso l'aumento dell'efficienza energetica e di produzione che comporti a sua volta una diminuzione della dipendenza dall'estero, l'abbattimento delle emissioni di gas serra, la riduzione dell'inquinamento locale e globale (compreso quello elettromagnetico), fino all'istituzione di una vera e propria economia sostenibile su scala globale e duratura servendosi prevalentemente di risorse rinnovabili (come le biomasse, l'energia eolica, l'energia solare, l'energia idraulica) e procedendo al più profondo riciclaggio di ogni tipo di scarto domestico o industriale, evitando il più possibile sprechi di risorse.

Ogni organizzazione pubblica e privata dovrà nelle proprie operazioni commerciali e nei loro rapporti con tutte le parti interessate integrare volontariamente le esigenze e preoccupazioni sociali ed ecologiche. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente le esigenze dei clienti, di tutte le altre Parti Interessate e gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. L'esperienza acquisita suggerisce che, andando oltre gli obblighi della legislazione le imprese possono aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme basate sulla responsabilità sociale che superano gli obblighi giuridici può avere un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività.
In questo contesto sono stati emessi o sono in corso di emissione diversi documenti normativi dell'ISO o documenti di varie associazioni o organizzazioni che propongono modelli in linea con queste linee di sviluppo. Nel 2009 è stata emessa dall'ISO una nuova edizione della 9004 poi pubblicata in Italia come ISO EN 9004 con il titolo "Gestire un'Organizzazione per il successo durevole. L'approccio della gestione per la Qualità". La norma fornisce alle organizzazioni una guida per aiutare a raggiungere il successo durevole attraverso l'approccio della gestione per la qualità.

[10] Commissione Europea. Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Com 366/2001
[11] Hall C. e Day J. W., Rivedere i limiti della crescita. Le Scienze, 2009; Rifkin J.,"The Third Industrial Revolution" (VII,233-242) "*La Terza Rivoluzione Industriale*", Oscar Mondadori 2011.

Essa è applicabile a qualsiasi organizzazione, indipendentemente da dimensione, tipo ed attività e non è intesa per la certificazione, né per fini regolamentari o contrattuali. La parte introduttiva della norma riporta che

> *"il successo durevole di un'organizzazione è conseguito mediante la sua capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dei suoi clienti e di altre parti interessate, nel lungo periodo ed in modo bilanciato".*

La norma riprende principi dei più recenti modelli per l'eccellenza dell'EFQM, ma essendo una norma relativa al sistema di gestione riporta solo gli elementi che tale sistema può determinare e si collega quindi solo alla parte degli *enablers* (fattori abilitanti) del modello EFQM o di modelli analoghi e non quindi specificatamente ai risultati il cui valore ed importanza come elemento di validazione delle scelte fatte a livello di sistema è effettuato solo indirettamente. La norma inoltre promuove l'autovalutazione come uno strumento importante per il riesame del livello di maturità dell'organizzazione, comprendente la sua leadership, la sua strategia, il suo sistema di gestione, le sue risorse ed i suoi processi, per identificare aree di forza e di debolezza ed opportunità di miglioramenti e/o innovazioni. La norma, in conclusione, fornisce una prospettiva di gestione per la qualità più ampia rispetto alla UNI EN ISO 9001; essa si rivolge alle esigenze ed aspettative di tutte le pertinenti parti interessate e fornisce una guida per il miglioramento sistematico e continuo delle prestazioni complessive dell'organizzazione.

Anche la ISO 9001 in corso di revisione per una probabile pubblicazione e quindi inizio di impiego solo nel 2015, ha introdotto elementi di recepimento di queste nuove tendenze ad ascoltare e soddisfare non solo il cliente, ma anche in qualche misura, a considerare il rischio che si può correre a non considerare le esigenze delle altre Parti Interessate.

Alla fine del 2010 l'UNI ha pubblicato la versione in lingua italiana della norma **UNI ISO 26000** "Guida alla responsabilità sociale". La 26000 è una linea guida per lo sviluppo di un sistema di gestione e quindi non è di per se certificabile, ma fornisce un sostanziale contributo culturale ad un nuovo modello di business e di rapporto fra tutte le Parti Interessate per uno sviluppo sostenibile per tutti.
È invece passibile di certificazione il modello proposto dalla SA (Social Accountability) 8000 che è il primo standard internazionale che misura il grado etico e la responsabilità sociale di un´azienda. La norma è uno standard internazionale elaborato nel 1997 dall'ente americano SAI (Social Accountability International), e si basa su nove requisiti orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.
Tale garanzia si esplica nella valutazione di conformità del sistema di responsabilità sociale con un meccanismo analogo a quello utilizzato per i sistemi di gestione per la qualità. La norma SA 8000 è basata sulle convenzioni dell´ILO (International Labour Organization), sulla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino.

Questi ultimi approcci hanno portato il fattore Qualità ad essere, oltre che un concetto legato al prodotto e al sistema di gestione, un elemento di strategia industriale e, più in generale, di politica economica e sociale di una nazione per garantire a tutti i suoi cittadini e operatori un futuro sostenibile.

Nella nostra panoramica non si può, per completezza, non citare quegli approcci nati per gemmazione da quelli che in questa sede sono stati citati e brevemente analizzati. Spesso partendo da specifiche esigenze (riduzione sprechi, controllo di processo, efficienza degli impianti, controllo e riduzione dei costi produttivi), tali approcci hanno trovato un loro spazio e riconoscimento in particolare nelle medie e grandi aziende. Ci si riferisce, per esempio, ai metodi e gli strumenti della **Lean production**, del **Six Sigma**, della **Total Productive Maintenance**, per arrivare al **World Class Manufacturing**.
A fianco di approcci trasversali se non con valenza olistica, negli ultimi anni si sono affermati strumenti di più rapida applicazione ma efficaci per dare risposte alle sfide portate dallo sviluppo del business. Molti di questi hanno a comune il fatto di nascere a supporto dello sviluppo software per poi trovare applicazioni ad altri settori produttivi.

Per quanto attiene al miglioramento dei processi si può citare, fra i vari approcci elaborati in questi anni, il *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) sviluppato dalla Carnegie Mellon University.
Nell'ambito della gestione dei progetti e sviluppo rapido dei prodotti, in linea con un mercato che richiede sempre nuove soluzioni, si trova il framework denominato *Scrumb*, facente parte delle metodologie Agile, che hanno capitalizzato gli studi di Takeuchi e Nanaka della metà degli anni '80. Facendo riferimento alla metafora del rugby s'intendeva superare l'approccio sequenziale o "a staffetta" alla progettazione e sviluppo proponendo approcci caratterizzati dalla sovrapposizione parziale più o meno spinta delle fasi, favorendo così la velocità e flessibilità del processo di sviluppo di nuovi prodotti.
A supporto del management per la verifica dell'efficacia delle strategie vengono introdotti strumenti basati su una logica fortemente *visual* di monitoraggio delle performance quali le balanced scorecard (BSC), concentrandosi su aspetti chiave quali i risultati economico – finanziari, clienti, processi, apprendimento e crescita.
La potenza della rete, dell'approccio collaborativo diffuso, amplificata dalla diffusione di Internet, trova una sua valorizzazione nei processi di progettazione e sviluppo di nuove soluzioni attraverso l'applicazione dell'approccio Crowd. Dalla raccolta di fondi per finanziare le nuove idee (crowdfunding) alla progettazione e sviluppo di nuove soluzioni (crowdsourcing), le imprese possono beneficiare del supporto di agenti organizzati in reti collaborative.
L'evoluzione dell'ascolto del cliente trova la sua concretizzazione in metodi per la rilevazione della Customer Experience, che fanno riferimento a concetti quali quelli di economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2000). Il cliente deve essere osservato, studiato e ascoltato prima, durante e dopo la concretizzazione dell'acquisto. Per questo si sviluppano tecniche per la mappatura del customer journey; si adottano metodi qualitativi di ascolto (observational studies) quali Indagini contestuali, Personas e Usability test; si valorizzano strumenti tipici della progettazione ingegneristica, quali User-Centered Design (UCD).

2.1.6 Tavola sinottica dell'evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità

Approccio	Caratteristiche	Punti di forza	Punti di debolezza
Produzione artigianale	• Bassi volumi di produzione e per un mercato ristretto (nicchia o segmento) • Le attività svolte in modo informale in base alle capacità e professionalità degli operatori seguendo regole e prassi tacite, diffuse per tradizione nel settore • Addestramento in campo per mezzo di un periodo di affiancamento • Attrezzature e strumenti di lavoro semplici e universali • Manodopera qualificata e polifunzionale • Centralità e presenza forte del "maestro" o capo e/o proprietario-imprenditore in tutte le attività, in particolare nei rapporti con il cliente • Controllo qualità *in process* e sul prodotto finito tramite verifica delle caratteristiche funzionali (collaudo / ispezione finale)	• Flessibilità produttiva • Personale motivato e competente • Centralità e presenza del management • Leadership del management seppur di tipo olistico • Fidelizzazione del Cliente • Costi contenuti • Assenza di formalismi inutili • Ambiente portato alla creatività e all'innovazione • Il sistema è dato da regole e comportamenti non scritti consolidati e condivisi nella testa e nelle mani delle persone	• Possibile eccessivo accentramento dell'imprenditore • Assenza di pianificazione operativa e strategica • Mancanza di standardizzazione e di sistematicità (know-how concentrato in poche persone) • Limitazioni strutturali e finanziarie per affrontare progetti complessi (scarsa "potenza" industriale) • L'addestramento per affiancamento e l'assenza di procedure e knowhow codificato rende lunghi i tempi di inserimento di nuovo personale e quindi di eventuali sviluppi • Controllo qualità ex-post con scarti e riparazioni o difetti che si manifestano nell'uso
Controllo Qualità di prodotto (CQ)	• Le caratteristiche finali del prodotto sono determinate dal produttore in modo prevalentemente auto referenziato causa la sostanziale impossibilità di scelta del cliente • Il materiale non conforme viene separato da quello conforme alle specifiche in punti definiti lungo l'intero processo che va dall'ingresso in magazzino materie prime e semilavorati al rilascio del prodotto finito • Chi effettua i controlli non è la stessa persona che esegue l'attività produttiva • L'operatore "vede, ha coscienza" solo della propria operazione perdendo il controllo complessivo della qualità • L'attività di controllo è detta spesso ispezione e può consistere in osservazioni, misure, prove o altro ed è soprattutto sul prodotto o su sue parti • Il controllo qualità ha lo scopo principale di garantire l'avanzamento della produzione • L'azione di sistema è data dalla "tecnologia"	• Il concetto di "specifica" associato al criterio dei limiti di accettazione • La misura e l'uso di apparecchiature e strumenti di misura affidabili • La standardizzazione • Lo sviluppo dei metodi statistici nella produzione per controllo su campioni di prodotti finiti o in process con l'uso di Carte di Controllo (i prodromi del PDCA di Deming) • Il controllo dei processi speciali • La tecnologia (e la produttività) • L'effetto scala con economia dei costi per produzioni massive ripetitive • La qualità per gli aspetti di prodotto può essere buona se i controlli sono intensivi ma costosi	• Ottica passa non passa • Deresponsabilizzazione degli operatori di produzione • Mancata correzione dei difetti all'origine • Intasamento del "filtro" dovuto al controllo (o allargamento dei limiti di controllo per evitare l'intasamento) • Tempo lungo per il controllo (mancanza di pianificazione) • Costi per tempi, strutture e personale per i controlli e per gli scarti • Il controllo qualità è solo sul prodotto e nelle attività di produzione e non sul processo • Il controllo qualità sulla progettazione sui fornitori è solo ex post • Poca comunicazione • No riparazione tempestiva errori

Approccio	Caratteristiche	Punti di forza	Punti di debolezza
Quality Assurance (QA)	• La responsabilità è dell'alta direzione • La gestione per processi (il concetto di sistema come rete di processi) e il loro controllo (dominio) con il PDCA di Deming applicata a tutti i processi che hanno influenza sulla soddisfazione del cliente • L'estensione della QA ai fornitori supportata da azioni di valutazione preventiva e/o di richiesta di dimostrazione di questa, assunzione di responsabilità (certificazione) • L'introduzione dei concetti di miglioramento continuo come accrescimento della soddisfazione del cliente sia a livello di processo che di sistema (azioni correttive e preventive) • La competenza (istruzione, addestramento e formazione, abilità, esperienza) richiesta per il personale che esegue attività rilevanti per la qualità • L'analisi dei dati • I riesami della direzione sull'efficacia del sistema • La rilevanza data alle misurazioni e monitoraggi di sistema (soddisfazione del cliente e audit), di processo e di prodotto	• L'approccio integrato alla gestione della qualità, vista come risultato di un sistema • L'impegno richiesto all'alta direzione nell'ottemperare ai requisiti del cliente definendo e sostenendo nei fatti (riesami della direzione) una specifica politica per la qualità • Il "controllo" della progettazione e degli altri processi • Pianificazione e sistematicità (procedure e addestramento) • La gestione della documentazione • L'applicazione ad ogni tipo di organizzazione ed in particolare ai servizi • La qualificazione dei fornitori	• Azione di sistema limitata agli aspetti di conformità, in particolare assenza della valutazione dei fattori economici e finanziari • Possibile appesantimento formale, burocratico in uno sviluppo delle prescrizioni non "*fitness for use*" per la realtà dei prodotti e della organizzazione alla quale vengono applicate (nessuna o cattiva progettazione del sistema, non esiste un abito per tutte le stagioni) • Scarsa attenzione a vari aspetti di gestione del personale (motivazione, crescita professionale, empowerment..) che possono influire più o meno direttamente sulla soddisfazione del cliente
TQM e modelli per lo sviluppo dell'innovazione e dell'Eccellenza	• Lo sviluppo del sistema di gestione e il suo controllo riguarda tutta l'organizzazione per la soddisfazione di tutte le parti interessate (stakeholders) • Il modello nella più recente edizione si basa su otto principi: creare valore aggiunto per il cliente; creare un futuro sostenibile; sviluppare la capability organizzativa; indirizzare la creatività e l'innovazione; esercitare la leadership con visione, ispirazione e integrità; gestire con agilità; ottenere il successo attraverso il talento del personale; ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo • Il modello è caratterizzato da una serie di elementi di sviluppo e valutazione suddivisi in due parti ugualmente importanti: una parte costituita da 5 elementi riguarda il sistema (enablers, fattori abilitanti) e una seconda i risultati • La correttezza delle scelte di sistema sono validate solo dai risultati e questi si possono ottenere solo con un sistema adeguato	• Qualità come fattore strategico • Il controllo di tutti processi • La flessibilità e la rapidità di risposta • La capacità di pensare in grande (piani a lungo termine e obiettivi prestigiosi) • L'innovazione e il miglioramento continuo • La capacità di coinvolgere clienti, dipendenti, fornitori, partners, organismi pubblici e privati, associazioni, tutta comunità civile • La sua applicazione consente competitività e uno sviluppo sostenibile attraverso l'eccellenza nella gestione	• Complessità dell'approccio • Complessità nell'applicazione • Necessità di una azione di sostegno del vertice • Necessità di una completa integrazione • Importanza di istruzione, professionalità e motivazione di tutto il management e il personale • Difficoltà di valutazione dei valori e dei tempi di ritorno degli investimenti • Necessità di promozione della cultura dell'eccellenza su scala nazionale

2.1.7 Matrice degli stakeholder della Qualità nelle sue diverse declinazioni

La qualità può trovare una sua definizione attraverso l'identificazione del valore che essa può esprimere per i diversi stakeholder, sia dal lato dell'offerta (imprese e sue aggregazioni) che della domanda (cliente, cittadino, istituzioni).

Nella matrice sono sintetizzate le possibili declinazioni del concetto di qualità messe in relazione con il valore ad essa attribuibile dai diversi stakeholder.

<table>
<tr><th>Stakeholder
Concetto di Qualità</th><th>Imprenditore</th><th>Cliente</th><th>Cittadino</th><th>Stato</th><th>Unione Europea</th></tr>
<tr><td>Qualità di Prodotto</td><td>- In un mercato competitivo è un prerequisito per presidiare i mercati
- Se associata ad una certificazione di prodotto consente di dare al mercato una comunicazione di appartenenza a reti di qualità riconosciuta (es. (DOP, STG, DOC, IGT, BIO, FSC, FAIRTRADE, HALAL, …)</td><td rowspan="3">- Fa comprare un prodotto e ne assicura la fedeltà tramite la soddisfazione dei suoi bisogni

- Certificazione di prodotto eventualmente unita a quella di sistema tramite un marchio , una rete universalmente riconosciuti permette di identificare l'aderenza a specifici valori in ottica B2C (responsabilità sociale, tutela ambientale, tutela tradizione, tutela natura e salute, tutela valori religiosi, ….) e /o B2B come garanzia di relazioni commerciali affidabili (es. BRC-GSFS, IFS, Global G.A.P., QS, LEED)</td><td>- Accresce la reputazione del sistema produttivo</td><td rowspan="4">- Garantisce la competitività del sistema produttivo nazionale e la crescita economica del paese</td><td rowspan="4">- Rassicura la Comunità sul mantenimento dei parametri

- Favorisce la crescita della competitività del sistema produttivo Europeo sui mercati internazionali, liberando risorse per finanziare lo sviluppo</td></tr>
<tr><td>Qualità di Sistema</td><td>- Permette di perseguire al meglio delle proprie possibilità gli obiettivi definiti e intraprendere un percorso di miglioramento
- Abilita l'accesso alle certificazioni di prodotto
- Se certificata abilita accesso a gare, vendor list e accresce la brand reputation (es. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA8000, …)</td><td rowspan="2">- Favorisce l'integrazione dell'organizzazione nella comunità quale protagonista del suo sviluppo sostenibile</td></tr>
<tr><td>Qualità integrata</td><td>- Semplifica la gestione congiunta di obiettivi diversi
- Semplifica aderenza agli obblighi normativi
- Se certificata accresce la brand reputation</td></tr>
<tr><td>Qualità di Filiera / Rete</td><td>- Rafforza competitività sui mercati (si veda il caso della ISO TS 16949 per il settore automotive)</td><td>- Assicura sulla tracciabilità del prodotto
- Se certificata accresce la brand reputation (es. DTP 035)</td><td>- Rafforza il sistema produttivo locale</td></tr>
<tr><td>Qualità del Sistema Paese</td><td colspan="3">- Permette l'espressione piena delle potenzialità dei diversi stakeholder.</td><td>- Favorisce la crescita della competitività dell'UE nelle sue varie manifestazioni (sociale, economica, monetaria, PEC)</td></tr>
</table>

2.1.8 Note bibliografiche

Abbagnano N., "*Dizionario di filosofia*", UTET, Torino 1971 (seconda edizione).

Centro Studi Filosofici di Gallarate, "*Dizionario delle idee"*, Sansoni, Firenze 1976.

Charles A.S. Hall, John W. Day Jr., "*Rivedere i limiti della crescita*", Le Scienze, 2009.

Commissione Europea "Libro Verde" Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, n. 366, 2001.

Deming W. E., "*New Economics for Industry, Government, Education",* MIT-CAES, 1993.

Deming W. E., "*Out of the Crisis"*, MIT-CAES, 1982.

"Enciclopedia Garzanti di Filosofia", Garzanti, Milano 1981.

Feigenbaum A. V., "Total Quality Control", McGraw-Hill,1961

Feigenbaum A. V., "Quality control: principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses", McGraw-Hill industrial organization and management series, 1945, New York.

Fondazione Symbola, "*La qualità oltre al concetto di sistema di gestione",* contenuto nel report finale della ricerca "*Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo*", 2014.

Ishikawa K., "*What is Total Quality Control? The Japanese Way"*, Prentice Hall, 1985, USA in una traduzione in inglese del testo originale giapponese "*TQC towa Nanika – Nippontechi Hinshitsu Kanri*". Il testo è stato successivamente tradotto in italiano e ne è inoltre disponibile una sintesi effettuata da R. Mirandola

Juran J. M. " *Japanese and Western Quality. A Contrast Quality Progress"*, 1978.

Juran J. M. "*A History of Managing for Quality, The evolution, trends, and future directions of managing for Quality*", ASQC Quality Press, 1995, pubblicato in Italia da Sperling&Kupfer con il titolo "*Qualità nella storia*".

Juran J. M. "*La qualità nella storia"*, Milano, Sperling & Kupfer,1996.

Pirsig Robert M. "*Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values (ZAMM)"*, William Morrow & Company, 1974. Traduzione italiana di Delfina Vezzoli, "*Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*", gli Adelphi, 1990.

Rifkin J., "*The Third Industrial Revolution*", Palgrave MacMillan, 2011 (VII,233-242). Pubblicato in Italia da Mondadori Editore, 2011, con il titolo "*La terza rivoluzione industriale*".

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., "*The Machine that Changed the World*", Harper Perennial, 1990, New York. Traduzione italiana di Antonio Bellomi, "*La macchina che ha cambiato il mondo*", Rizzoli, 1993.

2.2 Il ruolo della certificazione nella diffusione della qualità in Italia

Alberto Musa

2.2.1 Introduzione

L'attività di valutazione della conformità di terza parte, o "certificazione di parte terza", che si è sviluppata nel nostro Paese a partire dalla fine degli anni '80, ha avuto come elemento portante la ***certificazione dei sistemi di gestione per la qualità*** (SGQ), che hanno preso spunto dall'emissione e dalla diffusione delle prime norme della serie ISO 9000, aventi per oggetto i sistemi aziendali di gestione per la qualità (SGQ).
L'elevato numero di certificazioni di SGQ rilasciate in Italia a fronte delle citate norme serie 9000, ha evidenziato numerosi aspetti positivi, ai quali tuttavia si sono affiancate alcune criticità che sono state, e sono, oggetto di analisi e discussioni.
Entrambi questi aspetti vengono ripresi e analizzati nel seguito.

Come detto sopra, il mondo della certificazione in Italia, salvo settori industriali specifici (come l'aeronautico e l'energia) si è avviato e sviluppato principalmente per merito dell'emissione e diffusione delle norme per i sistemi di gestione per la qualità "ISO 9000" (ISO serie 29000 del 1987). Successivamente si è allargato ad altri sistemi di gestione quali: l'ambiente, la sicurezza sui luoghi di lavoro, i sistemi informativi, la sicurezza alimentare, l'energia, ecc. Per questo motivo si parla, in generale, di Sistemi di Gestione aziendale (SG).

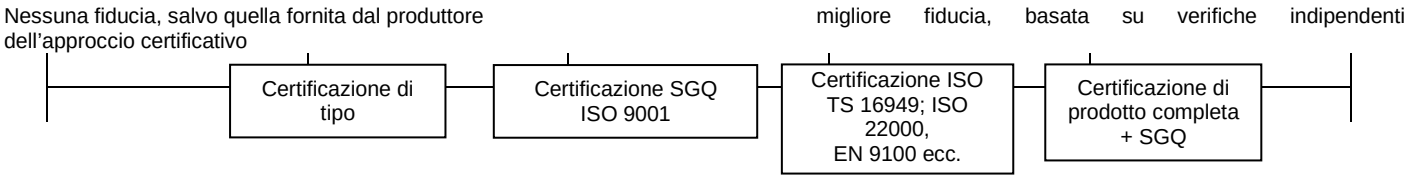
Un discorso particolare merita l'ambito della ***certificazione di prodotto*** (servizio) che ha avuto uno sviluppo molto contenuto all'inizio del periodo al quale ci riferiamo, ma che più recentemente ha avuto incrementi notevoli sia in ambito volontario regolamentato per il settore agroalimentare (prodotti di origine biologica e produzioni agroalimentari di qualità: DOP, DOC, IGP, ecc.), sia in ambito cogente per la valutazione dei requisiti di salute e sicurezza dei prodotti, di cui alle Direttive europee.

2.2.2 Qualità e certificazione di sistema e di prodotto

Prima di esaminare l'influenza della certificazione sulla diffusione della "qualità" nel nostro Paese, è opportuno chiarire alcuni concetti di base sulle differenze esistenti tra un sistema di gestione (per la qualità) e altri metodi per la valutazione della conformità.
Si noti che le considerazioni che seguono sono limitate a modelli certificabili. Altri modelli di approccio alla qualità sono descritti in altri punti del presente capitolo.

Limitando per ora il discorso alle problematiche relative alla verifica della qualità dei prodotti di una azienda, si utilizza una rappresentazione schematica e grezza, che tuttavia può aiutare a comprendere il concetto che si vuole presentare.
Immaginiamo una retta (vedi figura sotto) che vede ai propri estremi le seguenti situazioni.
A sinistra il caso di un prodotto al quale non è associata alcun elemento di fiducia circa la rispondenza ai requisiti specificati (vedi sopra definizione di valutazione della conformità), salvo quella eventualmente fornita dal produttore stesso (in sostanza, tale prodotto potrebbe essere del tutto conforme, ovvero del tutto non conforme).
All'estremo opposto, a destra, il caso di un prodotto per il quale un soggetto terzo offre la "migliore fiducia" della conformità del prodotto stesso alle caratteristiche specificate. In questo caso la fiducia sulla

conformità non è data dal solo produttore, ma è confermata da un soggetto terzo ed indipendente (Organismo di certificazione) che ha condotto le proprie verifiche indipendenti sulla base di norme e procedure approvate.



Tralasciando ogni discussione filosofica in merito all'effettiva esistenza dei due estremi, esaminiamo alcune situazioni intermedie concrete e vediamo dove si collocano i vari strumenti che le tecniche di valutazione della conformità (certificazione) offrono.

Certamente lo strumento che più avvicina la "massima fiducia" è costituito da uno schema di certificazione di prodotto, completo e robusto, gestito da un organizzazione con SGQ applicato in modo efficace, teso a fornire fiducia sulla continuità delle caratteristiche del prodotto / servizio.
Completo, perché unisce l'esistenza di un sistema di gestione per la qualità nell'organizzazione ad una serie di misurazioni e controlli frequenti, effettuati direttamente sul prodotto / servizio da parte di laboratori esterni accreditati.
Robusto, perché le regole che determinano la frequenza delle misurazioni e dei controlli sono tali da fornire un elevato livello di fiducia nella conformità rispetto ai requisiti fissati.

Percorrendo la retta immaginaria verso sinistra e allontanandoci di un altro po'dalla "*massima fiducia*" sulla conformità del prodotto, troviamo schemi di certificazione di prodotto / servizio meno completi (che non prevedono l'applicazione di un sistema di gestione per la qualità all'interno dell'organizzazione) e meno robusti (che richiedono basse frequenze di effettuazione di misurazioni).

Dove possiamo collocare l'applicazione di un sistema di gestione per la qualità (SGQ) certificato, lungo questa linea?
L'esperienza ci dimostra che, purtroppo, non è possibile fornire una risposta puntuale, ciò a causa delle molteplici ragioni che analizziamo.

E' pur vero che la norma di riferimento ISO 9001 esplicita in modo chiaro (così come peraltro faceva già l'edizione nel '94) **che il SGQ serve per tenere sotto controllo le caratteristiche del prodotto / servizio** ma è un dato di fatto che questo aspetto è stato spesso "dimenticato" in ambito di certificazione, o posto in secondo piano, dall'intera filiera (organizzazioni, consulenti, auditor, organismi di certificazione).
Analogamente, per quanto riguarda altri sistemi di gestione aziendale, in particolare l'ambiente e la sicurezza dei luoghi di lavoro, non dovrebbe essere mai dimenticato che primo presupposto alla certificazione è che l'organizzazione sia conforme ai requisiti obbligatori per legge e, comunque, sia del tutto consapevole del proprio stato rispetto ai requisiti obbligatori, laddove siano ammessi periodi transitori per l'adeguamento.

A tale proposito si vuole ricordare che un altro aspetto, non considerato finora con la dovuta attenzione, ma strettamente connesso con le caratteristiche dei prodotti e servizi delle organizzazioni certificate, è quello relativo al monitoraggio della soddisfazione del cliente, tutt'altro che semplice e che non può essere affrontata in modo efficace, prescindendo dalla conoscenza delle tecniche specifiche del settore (marketing) e che non possono, ormai, essere sostituite da misure della soddisfazione dei clienti, basate sull'improvvisazione estemporanea.

In ogni caso, se una organizzazione ha interpretato la norma come orientata esclusivamente agli aspetti organizzativi e procedurali formali ("*cosmetic system*") e l'Organismo di Certificazione ha avallato tale

interpretazione, il SGQ certificato risulta uno strumento ben poco adatto all'effettivo controllo interno dei processi e quindi delle caratteristiche del prodotto / servizio e, di conseguenza, molto lontano sull'immaginaria linea prima tracciata, dalla qualità "*massima fiducia"*.

Quando, invece, l'organizzazione ha interpretato correttamente i principi della norma (anche secondo le preziose indicazioni fornite dalla norma UN EN ISO 9004), implementando un SGQ orientato al controllo dei processi ed al miglioramento e, successivamente, gli auditor dell'OdC hanno effettuato verifiche ispettive corrette, con le competenze necessarie, quest'ultimo SGQ può avvicinarsi, o, addirittura ricomprendere, una certificazione di prodotto completa e robusta, come sopra descritta, spostandoci così in modo significativo lungo la linea immaginaria, verso una posizione molto più orientata alla "*massima fiducia*".

In direzione opposta, allontanandoci sensibilmente dalla "*massima fiducia*", troviamo alcuni schemi di certificazione "*di tipo*" che si limitano a verificare che il prototipo (o un unico esemplare della serie) abbia le caratteristiche richieste, senza tuttavia prevedere alcun genere di controllo successivo, né sul processo di produzione, né sul prodotto finito.

Infine, si osserva che al fine di consentire al sistema di gestione aziendale per la qualità di soddisfare le specifiche esigenze di determinate categorie di Committenti, che necessitano di certificazioni aventi maggiore valore aggiunto, sono nati schemi di certificazione settoriali, aventi requisiti più stringenti e comunque più definiti, che pure hanno mantenuto la norma ISO 9001 come riferimento di base.
Esempi sono costituiti dal settore *automotive* (che nella norma ISO TS 16949 ha raddoppiato i requisiti della ISO 9001 e prevede tempi di verifica significativamente più estesi), dal settore aerospaziale (EN 9100), per non parlare delle norme settoriali emesse proprio da ISO (20000, 22000, 27000), ecc.
Ricordando la linea ideale tracciata sopra, questi ultimi sistemi sono certamente più vicini alla "*massima fiducia",* rispetto alla semplice ISO 9001.

Si vuole ancora sottolineare come il parlare di "*requisiti aggiuntivi*" posti da questi schemi settoriali, rispetto alla norma ISO 9001, possa sembrare improprio.
Infatti una *lettura accurata e specifica* della ISO 9001, traguardata ad un determinato ambito produttivo**,** ricomprende detti requisiti aggiuntivi, non li esclude affatto!
Purtroppo però la *lettura accurata e specifica* della norma è un elemento, di fatto, alquanto soggettivo che, in mancanza di un ulteriore preciso requisito scritto, consente ampie interpretazioni applicative, limitando la fiducia sull'efficace applicazione da parte delle aziende, nonché sull'adeguata verifica da parte degli auditor degli OdC.

Un altro parametro sostanziale modificato dagli schemi settoriali, riguarda i tempi di verifica, richiesti all'Organismo di certificazione, elemento questo che è connesso direttamente al costo del sistema e all'efficacia delle verifiche condotte.
Si pensi infatti alla differenza di efficacia e di costi – a parità di ogni altra condizione – di un audit condotto presso una organizzazione con la durata di 1 giornata ogni 12 mesi, rispetto ad un audit condotto nella stessa azienda, per 5 giorni ogni 6 mesi.

2.2.3 Aspettative connesse ad una certificazione di sistema ai sensi delle norme ISO 9001 e ISO 14001

Nell'ottica di quanto detto al punto precedente, va ricordato che l'IAF (International Accreditation Forum, ente al quale fanno capo tutti gli Enti di Accreditamento nazionali che hanno superato specifici *peer assessment*) ha ritenuto di dover chiarire il significato e le aspettative che dovrebbero essere riposte sulla certificazione dei sistemi di gestione aziendale (in particolare sui SGQ e SGA), anche se tale analisi può essere scomoda. Tanto scomoda che il documento elaborato da IAF "*Improving credibility of management system certification"* riporta quanto segue:

> *"Note that it will be counterproductive and, to a large extent wrong, starting to going around and saying to the intermediate customers, final users or consumers and stakeholders in general that they are expecting from accredited management system (MS) certification what these cannot give. Such a statement will disrepute, in a shot, the last 30 years of history in standardization and conformity assessment in the field and it is not true in itself."*

In termini oggettivi, non si ritiene che l'ultima frase sia del tutto appropriata: non è infatti corretto, in linea di principio, che lo sviluppo di un mercato importante possa basarsi sul fraintendimento da parte del mercato stesso, su ciò che una certificazione di SGQ può e dovrebbe offrire.

D'altra parte, così come sarebbe scorretto aspettarsi da una organizzazione con sistema di gestione certificato la totale assenza di difettosità, più sbagliato ancora sarebbe rassegnarsi alla totale inutilità della certificazione dei sistemi di gestione per la qualità, ma, anche e soprattutto, degli altri sistemi di gestione aziendali (ambiente, sicurezza, ecc.).
Ciò che è necessario, quindi, è conoscere lo strumento "certificazione di un sistema" e pretendere ciò che lo strumento deve assicurare. In particolare il fatto che l'organizzazione certificata sia consapevole della qualità dei propri prodotti e / o della qualità ambientale dei propri siti e sia anche in grado di reagire correttamente e in tempi ragionevoli, a seguito del manifestarsi di criticità.

A questo riguardo è necessario richiamare l'aspetto relativo alla gestione dei reclami che è sicuramente un elemento fondamentale per la salvaguardia della credibilità del sistema di certificazione e accreditamento, per una serie di elementi.
Il cliente di una organizzazione certificata è disposto ad accettare una non conformità sul prodotto / servizio acquistato, ma non accetta assolutamente che l'organizzazione non reagisca al proprio reclamo e, su questo, ha piena ragione: non è ammissibile la mancanza di una reazione sollecita e appropriata da parte di una organizzazione con SGQ certificato.
Questo aspetto porta realmente un grave discredito alla credibilità della certificazione.
Nello stesso tempo, sarebbe estremamente utile per il corretto funzionamento del sistema, che il cliente insoddisfatto di una organizzazione certificata, trasmettesse il proprio reclamo anche all'OdC che ha rilasciato la certificazione (ed eventualmente all'Ente di accreditamento), in modo che il sistema possa utilizzare il segnale non positivo di ritorno, per reagire, individuare la radice del problema e cercare di superarla davvero.
Spesso anche i Grandi Committenti si sono lamentati della qualità insufficiente di propri fornitori certificati, ma non sempre hanno trasmesso le segnalazioni di specifiche non conformità agli OdC che dette certificazioni hanno rilasciato, non sfruttando, in questo modo, un importante strumento di autoregolazione del sistema.
A questo proposito ricordiamo che una analisi seria (basata su dati numerici oggettivi) era stata condotta da ENEL tempo addietro sui propri fornitori. In estrema sintesi, era emerso che la maggior parte dei fornitori in possesso di una certificazione ISO 9001 avevano dato esiti di conformità migliore dei propri prodotti, rispetto a fornitori privi di certificazione. L'analisi aveva tuttavia evidenziato alcune carenze anche da parte di aziende certificate.
In alcuni casi, ACCREDIA è intervenuta presso l'Organismo interessato, anche con provvedimenti sanzionatori (minori, o maggiori), al fine di correggere e prevenire tali situazioni.
Nelle discussioni fatte successivamente in un apposito tavolo di lavoro ACCREDIA - Grandi Committenti, è tuttavia emerso che alcune tipologie di carenze emergono prevalentemente nell'ambito del rapporto cliente-fornitore, dove l'attenzione del cliente è completamente dedicata al prodotto. Richiamando l'ipotetica linea dell'esempio precedente, si può dire che l'approccio dell'Organismo di certificazione del SGQ è più a sinistra sulla linea, rispetto a quello del committente che è molto più vicino a quello di una certificazione di prodotto, a destra.

Fatta questa necessaria parentesi, esaminiamo quali sono i principali elementi di beneficio e di criticità associati allo sviluppo delle certificazioni in questi anni in Italia.

2.2.4 Benefici indotti dalla certificazione di sistema e di prodotto

Certamente il beneficio più consistente per il sistema produttivo, è dovuto al fatto che la conoscenza degli strumenti di base per la gestione della qualità dei prodotti / servizi, ancorché dei sistemi di gestione aziendale in genere, abbia raggiunto un numero interessante di soggetti produttivi, oggi circa 130.000 siti (numero che peraltro rimane ancora assai contenuto, se paragonato al numero totale di imprese esistenti nel nostro paese), costituendo un concreto allargamento delle conoscenze su questi argomenti.
Il mercato potenziale appare molto ampio, pur non considerando la grande maggioranza di aziende individuali di ridotte dimensioni, non sempre adatte all'attuazione della ISO 9001, le società di persone e capitali sono quasi 2 milioni. Anche volendo escludere le aziende con meno di 10 addetti, quelle che vanno oltre tale dimensione sono circa 300.000 (vedi Osservatorio ACCREDIA – CENSIS 2011). Tuttavia si è visto, anche in altri Paesi, che lo sviluppo delle certificazioni di SGQ tende a raggiungere e stabilizzarsi su un valore asintotico che difficilmente viene superato, salvo che non intervengano fattori esterni cogenti.
Inoltre, molti sono i casi di aziende certificate che lamentano una certa disillusione nei confronti della certificazione ISO 9001 e della relativa facilità con cui essa può essere ottenuta, con il rischio di una perdita di significato di tale strumento.

Tuttavia il valore aggiunto che le imprese attribuiscono alla certificazione della qualità è comunque importante. Il 75% del campione di 300 imprese analizzate dall'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS considera positivi gli effetti generati dal proprio sistema di gestione certificato e un'ulteriore quota del 16% ne dà un giudizio molto positivo. La quota delle aziende insoddisfatte è attorno al 10%, decisamente minoritaria, ma da non sottovalutare.

Per quanto riguarda un aspetto di immediato impatto, che è quello relativo ai risultati economici, il Rapporto ACCREDIA CENSIS (2011, § 1.3) ha confrontato i dati di bilancio di due campioni, ciascuno composto da 100 imprese, il primo dotato di certificazione ai sensi della ISO 9001, il secondo senza.

> *"I dati di bilancio delle mille imprese certificate confermano l'idea secondo la quale i sistemi di gestione per la qualità favoriscono la razionalizzazione di alcuni processi aziendali. Le imprese che dispongono di certificazione di SGQ mostrano nel tempo migliori performance per ciò che concerne:*
> *a) i livelli di redditività del capitale, degli investimenti e del fatturato;*
> *b) gran parte degli aspetti legati alla gestione corrente, sia nella componente di formazione di liquidità operativa che nella gestione delle scorte e dei crediti.*
> *Non vi è certezza assoluta che la certificazione migliori realmente alcuni degli aspetti gestionali delle imprese, tuttavia il ripetersi nel tempo di alcuni fenomeni positivi sembrerebbe dimostrare che là dove l'azienda dispone di un SGQ ben costruito, le probabilità di innalzamento dell'efficienza di alcune funzioni sono maggiori*.
> […] *Particolarmente consistente risulta la differenza tra imprese certificate e non, relativamente ad alcune misure di redditività quali: il capitale prima delle tasse sul valore delle vendite, il Roi ed il Roe. Per alcuni anni tra i due campioni la differenza supera i 5 punti."*

Si conferma che non è detto che questi risultati positivi derivino esclusivamente dall'esistenza di un robusto SGQ e dalla sua certificazione, ma questi possono derivare, in modo più generale, dal fatto che le aziende che hanno deciso di adottare un modello ISO 9001 e di sottoporlo a certificazione hanno probabilmente un approccio imprenditoriale più aperto e dinamico, che è comunque presupposto per l'ottenimento di migliori risultati.

Anche nei casi nei quali l'applicazione del sistema di gestione, e la relativa eventuale certificazione, non sia dovuta ad una autonoma spinta interna dell'organizzazione, ma sia stata causata da fattori esterni (come si vedrà in seguito), l'organizzazione stessa è tenuta a confrontarsi con gli elementi di base connessi alla formalizzazione delle prassi interne (relative alla qualità dei propri prodotti, agli impatti ambientali, alla formazione del personale, ecc.), cosa che difficilmente verrà abbandonata in futuro, in quanto finirà per essere riconosciuta utile dai vertici aziendali.
Infatti l'indagine ACCREDIA – CENSIS (2011 § 1.4) evidenzia che la certificazione del proprio SGQ è vista dalle aziende come:

- uno strumento di razionalizzazione dei processi interni e di velocizzazione delle procedure;
- uno strumento attraverso cui monitorare l'organizzazione ed identificare eventuali elementi di debolezza;
- il mezzo per rispondere agli standard produttivi richiesti dai clienti principali ed una garanzia di riconoscibilità del mercato;
- uno strumento che consente di ridurre i controlli esterni sull'attività dell'impresa e di partecipare a gare d'appalto.
Al sistema di gestione per la qualità è dunque attribuito il valore intrinseco di leva di crescita."

Vi è poi tutta una serie di altri benefici, a livello delle singole organizzazioni, ivi compresi naturalmente quelli dovuti alla possibilità, per le organizzazioni certificate, di migliorare la propria competitività e di accedere a commesse e mercati ove la certificazione costituisce comunque un requisito esplicito, o implicito.

Tra i benefici interni si ricorda l'opportunità derivante dal sottoporre il(i) proprio(i) modello(i) di gestione all'esame di un soggetto competente, terzo e indipendente, come elemento di raccolta di nuove idee, nuove soluzioni, tutto ciò anche in relazione alla diminuzione dei costi.
Anche questo è un punto assai dibattuto in quanto le analisi condotte evidenziano la richiesta da parte delle aziende che denunciano una certa disillusione sulla certificazione ISO 9001 di avere Organismi e auditor più competenti, in grado di fornire valore aggiunto all'azienda stessa. Tuttavia questa aspirazione si scontra con i limiti imposti dalle norme di riferimento che non consentono agli auditor e agli Organismi di fornire consulenze specifiche ai soggetti certificati.

Non va poi sottovaluto il fatto che l'adozione di un sistema di gestione aziendale richiede sempre attività di formazione e coinvolgimento del personale, aspetti rispetto ai quali vi è purtroppo ancora una generale scarsa propensione, ma che, se attuati seriamente, portano sicuri benefici, a tutti i livelli ed in ogni settore.
Si ritiene che un buon indicatore del grado di efficacia dell'implementazione del sistema stesso, sia costituito dal grado di entusiasmo con il quale il personale di una organizzazione sottoposta a audit, presenta (ed eventualmente difende) il proprio sistema nei confronti degli auditor esterni.

Si noti che un beneficio significativo indotto dall'introduzione di sistemi di gestione per l'ambiente, per la sicurezza e altri (purtroppo non sempre associato all'introduzione di un SGQ), deriva dal fatto che questi richiedono spesso la modifica delle tecnologie di produzione, sia per ottenere il rispetto dei limiti di legge (emissioni e sicurezza dei lavoratori), sia per il relativo progressivo miglioramento. La necessità di una modifica della tecnologia orienta quasi sempre la scelta verso la "*migliore tecnologia disponibile*" al momento sul mercato, con sicuri riflessi positivi anche sul prodotto e sul servizio erogato.

Un altro beneficio di grande rilevo dovuto all'introduzione di un sistema di gestione aziendale (normato o no), dovrebbe essere costituito dall'acquisizione della conoscenza sia teorica, sia applicativa di un modello di analisi dei rischi, strumento essenziale e propedeutico all'implementazione del sistema formalizzato e che è, comunque, di enorme importanza per la gestione attenta e preventiva di qualsiasi aspetto aziendale.
Più in generale, l'organizzazione viene orientata a considerare il sistema di gestione (SG) come uno strumento utile alla prevenzione dei rischi. La validità di questo approccio è confermata dal fatto che anche

i legislatori stanno introducendo in vari settori (ambiente, sicurezza, prevenzione dei reati, privacy, haccp, ecc.) l'applicazione di un SG come modello per prevenire accadimenti negativi.
Questo argomento è in realtà così importante e così ampio che richiederebbe una trattazione specifica, che qui non viene affrontata.
Per quanto riguarda l'ambito delle certificazioni di prodotto la situazione è differente e presenta aspetti di maggiore semplicità in quanto le caratteristiche del prodotto servizio che devono essere verificate e certificate, sono specificate nelle norme tecniche (e / o nelle specifiche tecniche di riferimento).
Pertanto l'azienda è focalizzata sul rispetto di tali requisiti tecnici. Questo approccio risulta più vicino al tradizionale controllo qualità e quindi di maggiore comprensione da parte dell'azienda stessa, in particolare delle organizzazioni di piccole dimensioni, non sempre familiari con i criteri connessi alla gestione di un sistema.
Inoltre, uno schema di certificazione di prodotto corretto e completo dovrebbe prevedere, oltre alla specificazione delle caratteristiche oggetto di certificazione, anche alcuni elementi del sistema di gestione (es. controllo dei fornitori, procedure di processo, qualifica di operatori, ecc.), ciò al fine di fornire maggiore fiducia che il prodotto realizzato sia conforme al/i requisito/i specificato/i (la costanza della conformità del prodotto ai requisiti specificati non nasce per caso, ma è frutto dall'applicazione sistematica di prassi e procedure corrette, a monte, siano esse formalizzate, o meno).
Quest'ultima situazione permette all'organizzazione di approcciare i requisiti del sistema di gestione in modo più graduale e più vicino alla cultura di controllo qualità storicamente posseduta dalle aziende.
Anche sotto il profilo delle modalità di certificazione la situazione è relativamente più semplice, rispetto alla certificazione di sistema, perché i limiti di giudizio soggettivi di chi deve valutare tali caratteristiche sono ristretti: le caratteristiche da certificare sono tutte definite, unitamente ai limiti di accettabilità (ed alle relative tolleranze), si tratta quindi di effettuare misurazioni corrette e di confrontarle con i valori prefissati.
Da quanto detto, emerge immediatamente che una buona parte delle difficoltà connesse alla certificazione di prodotto risiede nella definizione delle specifiche tecniche di riferimento. Tali difficoltà saranno riprese nel punto successivo.

2.2.5 Criticità connesse alla certificazione dei sistemi di gestione e di prodotto

Passati in rassegna i principali aspetti positivi, si propone, di seguito, una analisi delle criticità, al fine di evitare che queste assumano una tale rilevanza da abbassare la credibilità delle certificazioni, al punto di indurre ad un ripensamento complessivo del sistema.
Molte sono infatti le organizzazioni che spendono denari per l'ottenimento della certificazione e, superato il primo momento di "*orgoglio per il bollino ottenuto*", non saranno più disposte a investire, in assenza di adeguati ritorni, anche se la presenza di eventuali cogenze nel mercato, può modificare sostanzialmente la situazione.

I risultati delle indagini effettuate nell'ambito dell'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS (peraltro confermate da analoghe indagini condotte sia a livello nazionale, che internazionale) riguardo all'utilità ed ai benefici dovuti alla certificazione dei propri SG, tendono a ritenere che le aziende che maggiormente possono beneficiare della certificazione, sono quelle appartenenti alla fascia di dimensioni medie.
Le aziende di grandi dimensioni oggettivamente non possono evitare di ricorrere a sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza, informazioni, ecc.), che peraltro considerano ormai come un elemento scontato (anche se meno scontata è la relativa certificazione).
Le piccole e piccolissime aziende non riescono a trarre effettivi benefici interni dall'applicazione di sistemi di gestione formalizzati e quando li attuano e ne richiedono la certificazione, lo fanno quasi esclusivamente per imposizione esterna dei clienti (salvo i casi nei quali piccole organizzazioni riescono a costituire una rete articolata, in grado di soddisfare domande di mercato più ampie e complesse).
Detta situazione costituisce un punto di debolezza del nostro sistema per le seguenti ragioni.
L'Ente normatore ISO continua ad elaborare nuove revisioni delle norme relative ai sistemi di gestione, proponendo modelli sempre più sofisticati che tendono a ridurre gli aspetti formali. Queste evoluzioni sono

corrette soprattutto per le organizzazioni di una certa dimensione che, di fatto, nel corso degli ultimi anni hanno assimilato i principi di base e sono quindi pronte per evolvere verso nuovi modelli. La stessa cosa non si può dire per le organizzazioni di piccole dimensioni che forse troverebbero maggior beneficio da modelli più limitati, e commisurati all'operatività della piccola azienda, ma che consentano la certa verifica di attuazione di alcuni elementi fondamentali relativi alla "qualità" dei sistemi di gestione applicati.

Per quanto riguarda la certificazione di prodotto si rilevano due criticità maggiori.
La prima risiede nella elaborazione delle norme e delle specifiche tecniche del prodotto. L'ideale sarebbe che tali documenti fossero emessi da un Ente normatore riconosciuto. Detto che alcuni settori sono molto avanzati su questo fronte (es. in ambito elettrico), altri lo sono molto meno e spesso i tempi di elaborazione di una norma sono piuttosto lunghi e la varietà dei prodotti e dei servizi esistenti è tale che difficilmente si riuscirà a coprire tutte le famiglie.
Quest'ultimo punto è probabilmente anche una delle ragioni che hanno indotto allo sviluppo della certificazione dei sistemi di gestione per la qualità, quasi come un surrogato "più leggero" rispetto alla certificazione di prodotto (non percorribile per mancanza di adeguate specifiche), ma con una discreta visibilità sul mercato negli anni nei quali la certificazione ISO 9001 era considerata un forte strumento di marketing e di pubblicità per le aziende. Come si vede dai risultati dell'indagine ACCREDIA – CENSIS, riportati più avanti, ancora oggi il "prestigio del marchio ISO" è indicato come il principale motivo di spinta per la certificazione ISO 9001, ma forti sono le sollecitazioni esterne.

In assenza di documenti normativi ufficiali, è possibile che vengano elaborati ed utilizzati per la certificazione documenti tecnici proprietari (emessi da committenti, associazioni, leader di mercato, OdC, ecc.). In questi casi è tuttavia necessario valutare che tali documenti prevedano caratteristiche e regole di certificazione in grado di portare un effettivo valore aggiunto ai prodotti stessi.
Ancora, è possibile che esistano sul mercato certificazioni di prodotto simili se non uguali, ma con regole di certificazione assai differenti e conseguenti disomogeneità di affidabilità. Queste differenze portano inevitabilmente un messaggio negativo di confusione al mercato (è ovvio come uno schema che preveda controlli dell'OdC sul prodotto biennali (!) abbia affidabilità assai differente rispetto ad uno schema che preveda controlli dell'OdC sul prodotto mensili).

La seconda criticità è relativa ai costi della certificazione di prodotto. La certificazione di prodotto costa e costa tanto più quanto più è alto il livello di affidabilità connesso allo schema (specifiche tecniche e regole di certificazione). Nessun produttore è disposto a sostenere tali costi senza precise motivazioni. Tali motivazioni possono risiedere nella cogenza: certificazione di prodotto relativa a caratteristiche di salute e sicurezza dei prodotti, imposte per legge. Possono inoltre risiedere nell'imposizione del/i Committente/i. Ancora, possono derivare da un plus riconosciuto dal mercato, come nel caso dei prodotti agroalimentari di qualità.
In assenza di tali presupposti uno schema di certificazione di prodotto difficilmente viene avviato e mantenuto e questo è il motivo per cui tale tipo di certificazione si è sviluppata ancora poco rispetto alle sue potenzialità.

2.2.6 Differenze tra l'implementazione di un sistema di gestione aziendale in ambito volontario, oppure dovuto ad imposizioni esterne.

L'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS del gennaio 2013 rileva che:

> *"La motivazione principale per cui si sceglie la certificazione è il prestigio del marchio Iso 9001. Esso viene percepito come elemento in grado di migliorare il posizionamento commerciale delle aziende, assicurando maggiore visibilità sul mercato* [Fig. 2.2].
>
> *A volte la scelta della certificazione è, di fatto, determinata da fattori esterni. Infatti, capita che spesso siano i clienti dell'impresa a richiedere il marchio di qualità come condizione necessaria per*

continuare ad intrattenere rapporti di fornitura, mentre, in altri casi, esso è necessario per partecipare a bandi pubblici o gare d'appalto. È invece meno avvertita la necessità di avere la certificazione per imitare i principali concorrenti che già ne dispongono.



Figura 2.2: Motivi che hanno inciso sulla decisione di certificarsi (voti da 1 a 5) Fonte: indagine Censis-Accredia-Confartigianato-CNA-Confapi, 2012

Va sottolineata inoltre la possibilità di avere a disposizione il punto di vista esterno dell'ente certificatore, il quale può aiutare l'azienda ad individuare i punti di debolezza della propria struttura, su cui basare opportunità di miglioramento. I fattori di scelta considerati meno importanti sono un alleggerimento dei controlli burocratici ed amministrativi e i suggerimenti dei consulenti."

Analizzando queste motivazioni si rileva l'importanza dello spirito con il quale il sistema di gestione viene interpretato e implementato dall'alta direzione dell'organizzazione. E' evidente che la scelta spontanea dell'alta direzione di applicare un sistema di gestione interno, è il miglior presupposto per ottenere un risultato davvero efficace (operativo sul controllo delle caratteristiche del prodotto e del servizio).

Al contrario, quando l'applicazione del sistema di gestione e la relativa certificazione, sono imposti dall'esterno in virtù di leggi, regolamenti, o anche solo di imposizioni di mercato - come nel caso delle prime tre motivazioni sopra riportate - è prevedibile che il risultato sia meno efficace, almeno nelle prime fasi di applicazione e di certificazione. Successivamente può accadere che l'alta direzione si avveda dell'utilità dello strumento, ne capisca lo spirito e decida di applicarlo secondo i corretti principi inspiratori.

Purtroppo spesso, invece, l'alta direzione rimane insensibile e persevera nel ricercare il "*bollino*", al minor costo e con il minor impegno economico e di risorse possibile.

Questo è certamente il risultato più negativo, sia per l'organizzazione stessa, sia per il discredito che tale certificazione inevitabilmente porterà nel mercato, anche attraverso il passa parola di clienti, fornitori e concorrenti.

Inoltre spesso i vertici aziendali non si interessano direttamente dell'applicazione del sistema, considerandolo come uno strumento tecnico e non manageriale, tradendo lo spirito della norma, con la conseguente dequalificazione del progetto, fin dalle fase iniziali.

Seguendo questa cattiva impostazione, si vede più frequentemente oggi (in passato non era sempre così) che, nelle grandi aziende, gli aspetti relativi alla certificazione dei sistemi di gestione aziendale sono affidati direttamente agli uffici acquisti e gestiti con le logiche conseguenti, quasi sempre orientate al minor costo. Negli anni '90 – 2000 l'approccio all'implementazione del SGQ ed alla successiva certificazione era denso di aspettative e quindi veniva deciso e affrontato con il coinvolgimento diretto dell'Alta Direzione aziendale, anche nel caso di grandi aziende. Successivamente è subentrata una certa disillusione sulla certificazione ISO 9001.

In quest'ambito, va considerata anche l'influenza, non sempre positiva, che contributi e finanziamenti pubblici hanno avuto e hanno sulla credibilità del sistema. Si è avuto spesso evidenza che la certificazione viene utilizzata unicamente per poter usufruire di tali contributi, ottenuti i quali, la certificazione stessa viene immediatamente abbandonata, o peggio, trascurata e trascinata in condizioni di grave degrado.

Un altro aspetto che deve essere considerato è quello relativo alla consulenza sui sistemi di gestione, che costituisce, se non il primo, uno dei primi elementi nella filiera della certificazione ed è quindi di significativa importanza nel raggiungimento di un corretto obiettivo di implementazione e di certificazione di un sistema di gestione.
Purtroppo la consulenza è, tuttora, un anello della catena che non è soggetto ad alcun controllo, se non quello dell'imprenditore che dovrebbe, ma spesso non lo fa, valutarne attentamente almeno le referenze, prima di affidare un incarico (a tale proposito giova ricordare qui che esistono norme UNI proprio relative alla scelta dei consulenti di direzione, vedi norme UNI 10771:2003, UNI 11067:2003 e UNI 11166:2005).

2.2.7 Conclusioni

La domanda che ci si pone è quindi questa: la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001 favorisce lo sviluppo e la diffusione della cultura della qualità?
Per rispondere sembra utile riferirsi ancora all'indagine dell'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS:

a) *"il primo aspetto sembra fare riferimento alle caratteristiche intrinseche della certificazione Uni En Iso 9001. Aspetti come la realizzazione di un sistema di gestione della qualità, o come la standardizzazione di procedure interne all'azienda o la verifica periodica del rispetto delle procedure in materia di qualità, possono non essere correttamente percepite dall'impresa, specie se di piccole dimensioni. In molti casi, sembra diffondersi tra le aziende l'idea che l'Uni En Iso 9001 sia, tutto sommato, un passaggio obbligato o, peggio ancora, una necessità burocratica, finalizzata a disporre di un requisito formale che consente eventualmente di partecipare a gare d'appalto ed a poco altro. Sempre meno, viceversa, sembra prevalere una sorta di "cultura della qualità" nella struttura produttiva che possa passare non solo per una focalizzazione sulla qualità del prodotto e del processo, ma anche attraverso l'approntamento di un sistema complessivo di gestione della qualità, così come fa l'Uni En Iso 9001. Occorre, dunque, prendere coscienza che per molte imprese italiane la qualità è un valore implicito ed una leva quasi embedded della crescita, ovvero utile ma spesso nascosta.* ***In quanto tale, solo in un numero limitato di casi questa certificazione aiuta ad esplicitare il valore del concetto di qualità ed il valore del sistema di gestione della qualità. Infine, il fatto che l'Uni En Iso 9001 sia comunque percepita come un passaggio burocratico, come un formalismo che alla fine perde, agli occhi di molte imprese, di utilità, certamente non è un incentivo alla crescita della domanda di questo tipo di certificazione;***

b) *il secondo aspetto concerne la struttura e l'organizzazione che il mercato (offerta) della certificazione Uni En Iso 9001 ha oggi assunto. La frammentazione dell'offerta, determinata anche e soprattutto dal proliferare di OdC di piccole dimensioni spinti a praticare tariffe molto concorrenziali pur di espandersi, ed il modo di operare nell'espletamento delle verifiche, poco incline ad un dialogo con l'impresa che intende farsi certificare, rappresentano ormai degli ostacoli allo sviluppo della certificazione del SGQ. Casi di contiguità tra il consulente aziendale e l'organismo di certificazione e verifiche effettuate osservando soltanto aspetti formali, senza un'analisi a monte delle problematiche aziendali, fanno apparire spesso la certificazione come uno strumento rigido e poco utile, per il cui ottenimento è sufficiente che l'azienda paghi. …."*

La risposta è quindi affermativa, ma con una attenta analisi delle criticità.

In effetti le indagini effettuate evidenziano due criticità connesse alla certificazione secondo UNI EN ISO 9001, che possono apparire in qualche modo divergenti.
Le aziende di piccole e piccolissime dimensioni si gioverebbero di un modello certificabile assai più snello e semplice nell'applicazione, più adatto a questa tipologia di impresa.

Al contrario, le aziende di dimensioni maggiori e con processi più complessi hanno la percezione che il processo di certificazione sia diventato un passaggio burocratico e non uno strumento in grado di attivare un efficace sistema per operare secondo criteri improntati alla qualità, che la norma sembri non essere più corrispondente alle reali necessità della singola impresa.
Senza parlare della forte concorrenza esistente tra gli Organismi di certificazione che spesso conduce ad un ribasso indiscriminato delle tariffe con sconcerto da parte delle aziende clienti e dequalificazione di questo mercato.

In realtà il modello ISO 9001 è (e sarà nel prossimo futuro) un modello elastico che si presta ad essere adattato alle esigenze di organizzazioni differenti per dimensioni e per ambiti di attività, ma l'efficacia di queste differenti applicazioni dipende dalla capacità di chi implementa e gestisce il sistema e, successivamente dalla competenza specifica degli auditor dell'OdC che ne effettua la certificazione.
Al contrario, se le capacità e le competenze sono basse, il sistema e la sua certificazione saranno solamente formali.

Per paradosso, più sofisticata sarà la norma (es.: per adattarsi alle esigenze delle organizzazioni più strutturate) e più facile potrà esserne una applicazione meramente formale. Col probabile risultato di una certificazione inefficace, in quelle organizzazioni che hanno interesse al solo ottenimento della certificazione per ragioni di mercato.
In sostanza è importante che i tavoli che propongono e discutono le future evoluzioni della norma ISO 9001, non trascurino il fatto che tale norma deve rimanere un modello certificabile e pertanto alcuni capisaldi devono rimanere, affinché ne sia consentita una oggettiva verifica da parte degli auditor degli organismi di certificazione.

Differente è la situazione per altri sistemi di gestione aziendali (ambiente, sicurezza dei luoghi di lavoro, dei dati, ecc.) le cui norme sono orientate alle specifiche problematiche dell'ambito cui afferiscono con elementi di verifica più specifici ed oggettivi.

Infine, ai fini della diffusione della cultura e delle tecniche afferenti alla qualità, si auspica una continua diffusione dei sistemi di certificazione del personale e di prodotto.
Come detto sopra, la certificazione di prodotto può essere un elemento facilmente comprensibile ed approcciabile da ogni tipologia di azienda e, contemporaneamente, può essere un elemento di traino per l'introduzione del sistema di gestione della qualità, come valido elemento di riduzione e di eliminazione delle difettosità dei prodotti o dei servizi erogati.

2.2.8 Note bibliografiche

Pubblicazioni dell'Osservatorio ACCREDIA CENSIS:

- "*Innovazione e modernizzazione di qualità per la crescita del paese – Il Sistema delle certificazioni per la competitività – 2011*."
- "*Qualità, crescita, innovazione – Secondo rapporto sulla qualità e sui sistemi di certificazione – 2012*."
- "*La domanda di certificazione di qualità nel sistema di impresa – Marzo 2013*."

2.3 Dal TQM ai Modelli di Eccellenza: l'esperienza dell'EFQM e del CAF

Gianluca Mulé, Italo Benedini, Lucia Bonechi

2.3.1 Evoluzione del modello EFQM e del Premio

L'European Foundation for Quality Management (EFQM) viene costituita nel 1989 con una chiara missione:

> "*to support the management of Western European companies in accelerating the process of making quality a decisive influence for achieving global competitive advantage; to stimulate and, where necessary, to assiste all segments of the Western community to participate in quality improvement activities and to enhance the quality culture*." (EFQM: 1989)

Nel 1991 EFQM lancia l'EFQM Excellence Model, un framework olistico per l'assessment delle organizzazioni e per indicare e supportare un percorso di miglioramento verso l'eccellenza.

Il Modello è il frutto dell'esperienza di alcune delle principali aziende europee, che hanno lavorato assieme per fornire un quadro di riferimento al mondo delle organizzazioni private e pubbliche, attraverso il quale indirizzare e sostenere un percorso di miglioramento continuo verso l'Eccellenza e sostenere il sistema socio-economico europeo.

In estrema sintesi, il Modello EFQM per l'Eccellenza è un quadro di riferimento non prescrittivo, strutturato in modo tale da coprire in maniera esaustiva tutte le aree di *governance* di un'organizzazione o di un sistema. Il Modello si compone di nove criteri (definibili come le componenti operative/organizzative del Modello), cinque dei quali classificati come "fattori abilitanti" e quattro come "risultati"; i fattori abilitanti prendono in considerazione le attività che occorre mettere in atto per raggiungere gli obiettivi aziendali (i risultati attesi), mentre i risultati rappresentano l'evidenza di ciò che effettivamente viene conseguito dalle organizzazioni.

Esiste un rapporto causa-effetto che lega i risultati ed i fattori abilitanti: questi ultimi determinano i primi. In un sistema organizzativo, i fattori abilitanti rappresentano in sintesi i processi e le pratiche messe in atto dall'organizzazione per definire le sue strategie, in coerenza con gli indirizzi definiti dalla Mission e Vision, e svilupparle, tramite l'impiego efficace delle risorse umane e materiali, attraverso processi definiti e costantemente migliorati. I risultati sono invece gli elementi che misurano l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione, derivanti dai Fattori abilitanti in atto, nei confronti delle principali categorie di stakeholder dell'organizzazione; attraverso di essi si traggono indicazioni sulle necessità di azioni sui fattori abilitanti per il miglioramento del sistema.

Lo schema di sintesi del Modello, nella versione attualmente in vigore, è riportato più avanti.

Per mantenersi al passo con i tempi e con il rapido cambiamento del contesto sociale, negli anni successivi a quello della prima pubblicazione, il Modello ha subito notevoli modifiche ed evoluzioni che hanno riflettuto i cambiamenti registrati nel mercato globale e nell'approccio al contesto di riferimento delle organizzazioni.

Si citano nel seguito i principali di questi cambiamenti.

Nel 1999, per rendere più diretto il legame del Modello con la logica PDCA di Deming, e per dare maggiore consistenza al processo di valutazione, è stata introdotta la Logica R.A.D.A.R. (*Results*, *Approaches*, *Deploy*, *Assess*, *Refine*), ossia un approccio strutturato per valutare in termini quantitativi, la performance

aziendale, sulla base di requisiti che riproducevano in pratica gli elementi del citato ciclo PDCA di Deming. Secondo tale logica ogni organizzazione dovrebbe:

- definire i *Risultati* che intende raggiungere nell'ambito del processo di elaborazione delle proprie Politiche & Strategie: tali risultati comprendono la performance dell'organizzazione (verso le diverse categorie di stakeholder dell'organizzazione, rappresentate dai quattro criteri dei Risultati del Modello) e le percezioni degli stakeholder;
- pianificare e sviluppare un insieme integrato di *Approcci* coerenti, a sostegno della strategia e con l'obiettivo di generare i risultati voluti;
- *diffondere* tali approcci in modo sistematico per garantirne la piena attuazione in modo strutturato;
- *valutare* e *riesaminare* gli approcci adottati, attraverso il monitoraggio e l'analisi dei risultati conseguiti, mettendo in atto le opportune azioni di miglioramento.

Inoltre nello stesso anno furono introdotti anche gli 8 Concetti Fondamentali dell'Eccellenza, definiti come:

1) attenzione al cliente;
2) orientamento ai risultati;
3) leadership e coerenza negli obiettivi;
4) apprendimento, innovazione e miglioramento continui;
5) coinvolgimento e crescita delle persone;
6) gestione tramite processi e fatti;
7) sviluppo di partnership;
8) responsabilità sociale d'impresa.

I Concetti Fondamentali si affiancano alla struttura dei criteri del Modello: i primi rappresentano la componente "concettuale" del modello, e potrebbero essere definiti come gli elementi che accomunano le organizzazioni eccellenti, i secondi sono invece più legati alla struttura funzionale ed operativa dell'organizzazione.

Successivamente, nel 2003, tenendo fede all'impegno di fornire uno strumento costantemente aggiornato e migliorato, il Modello è stato rivisto con interventi non tanto sul significato dei diversi criteri e nella struttura degli altri elementi del modello (Logica RADAR e Concetti Fondamentali), ma piuttosto nei contenuti dei sottocriteri stessi (a livello dei sottocriteri, passati da 24 a 32, e dei "Punti guida" che ne esprimono nel dettaglio i contenuti operativi). Per una maggior integrazione tra i diversi elementi del Modello, è stata poi esplicitata la relazione tra componente concettuale (i Concetti dell'Eccellenza) e quella operativa (i Criteri e Sottocriteri). Ulteriori interventi hanno inteso aumentare il focus sulla Corporate Social Responsibility e specializzare il modello per i differenti settori delle organizzazioni (grandi aziende, piccole – medie aziende e organizzazioni pubbliche e no profit).

La revisione del modello nel 2010 si è resa necessaria per far fronte all'emergere di nuovi trend nel business e alle esigenze delle organizzazioni di avere come riferimento un modello che rispecchiasse meglio le sfide del mercato e del contesto organizzativo attuale. Il numero dei principi fondamentali e dei criteri è rimasto invariato, ma sono stati semplificati gli elementi di dettaglio (i "Punti Guida") e la terminologia è stata rivisitata e adattata alle nuove esigenze, in una visione più dinamica del modello.

Sono poi stati rivisti gli 8 Concetti Fondamentali, riformulati in termini di "*action oriented*" e con linguaggio più consono a quello utilizzati dai manager nel gestire le organizzazioni.

Tra le novità più significative figurano la maggior enfasi e rilevanza dedicata a concetti di grande rilievo nell'attuale contesto socio-economico, quali Creatività e Innovazione, Sostenibilità, Governance, Risk Management e Gestione e Sviluppo dei partner e fornitori. Anche sul RADAR sono stati fatti alcuni interventi che attribuiscono maggiore importanza, nella fase di valutazione dei fattori abilitanti, a concetti

quali efficienza e creatività, e al concetto di copertura e rilevanza nella valutazione dei risultati dell'organizzazioni.

L'ultima versione del Modello EFQM è stata rilasciata nel 2013: le modifiche apportate dal 2010 al 2013 hanno riguardato i Concetti Fondamentali dell'Eccellenza (vedi nel seguito), una ulteriore semplificazione dei contenuti di dettaglio e della Logica Radar (mantenendone però invariati i contenuti di sostanza) e un ulteriore focus sulla "sostenibilità" degli approcci e dei risultati dell'organizzazione, sulla capacità di adattarsi ad un contesto in rapido cambiamento (flessibilità, "Agility") e una impostazione maggiormente orientata all'azione.

La figura successiva riassume i principali cambiamenti del Modello d'Eccellenza EFQM negli anni dal 1991 al 2013.



Figura 2.3: Evoluzione del modello EFQM (fonte EFQM)

Ad oggi in Europa il modello EFQM è adottato da più di 30.000 organizzazioni. Tra di esse ci sono molte delle maggiori aziende europee di molti settori, come si può verificare consultando l'elenco dei vincitori dell'Award.

2.3.2 I Premi ed i Riconoscimenti EFQM

Tra le prime azioni messe in atto da EFQM successivamente alla definizione del Modello è stata l'istituzione di un Premio per l'Eccellenza delle organizzazioni europee, come strumento per diffondere la conoscenza del Modello e motivare le organizzazioni a misurarsi e a confrontarsi sulla base del Modello stesso.

Il Premio EFQM è stato lanciato per la prima volta nel 1991 con il nome di "European Quality Award", traendo anche spunto dalle analoghe esperienze maturate in Giappone con il Premio Deming istituito nel 1951 e negli Stati Uniti con il Premio Malcolm Baldrige National Award lanciato per la prima volta nel 1987.

Il Premio è stato per molti anni aperto alle sole organizzazioni europee, e solo successivamente è stato aperto alla partecipazione anche di organizzazioni extra-europee (dal 2010, come detto oltre).

Il punto di partenza della partecipazione al premio EFQM è rappresentato da un "Submission document", detto anche "Application" (una descrizione fatta dall'organizzazione che riporta le risposte dell'organizzazione alle indicazioni del Modello); un team di valutatori con approfondite esperienze e formato ad hoc da EFQM analizza l'application e assegna un punteggio, sulla base del quale l'organizzazione

passa o meno alla fase successiva, consistente in una visita sul posto da parte del team, per confermare e completare gli elementi di valutazione dell'organizzazione, individuando i suoi Punti di Forza e le Aree di Miglioramento.

I riconoscimenti vengono rilasciati a diversi livelli e per le diverse categorie di partecipazione. Il massimo livello è quello conosciuto come "Award", rilasciato alle organizzazioni che dimostrano le migliori prestazioni in assoluto nella loro categoria.

Un'organizzazione viene riconosciuta come Prize Winner, invece, quando dimostra di avere risultati d'eccellenza in uno degli 8 principi del modello.

Tutti i partecipanti che ottengono una positiva valutazione documentale, ricevono la visita sul posto e se confermano in essa un solido livello d'eccellenza ottengono il riconoscimento di "Finalist".

Come il Modello, anche il Premio EFQM ha subito delle evoluzioni negli anni. Il Premio era inizialmente dedicato prevalentemente a grandi aziende, ma nel 1996 fu creata una categoria particolare di premi dedicata alla pubblica amministrazione e ad organizzazioni non-profit, e nel 1997 ne fu creata una dedicata alle piccole e medie imprese.

Anche la denominazione del premio ha subito una prima evoluzione, da European Quality Award (EQA) a European Excellence Award (EEA), a significare la differenza dell'approccio EFQM rispetto agli approcci tradizionali della qualità.

A partire dagli anni 2000, EFQM ha lavorato per far sì che il lavoro di auto-analisi che generava il *Submission Document* fosse più produttivo ed incisivo, sia per l'organizzazione che per i valutatori. Ciò ha portato a definire nella seconda metà del decennio un nuovo schema di documento chiamato ora *Management Document*. Tale documento è realizzato secondo un semplice standard, in forma matriciale per i Fattori, per descrivere come sono perseguiti gli obiettivi strategici dell'organizzazione, attraverso la descrizione degli approcci chiave, del loro deployment e dei risultati raggiunti. Il Management Document è un efficace strumento manageriale che può aiutare a definire le priorità, ad accelerare il miglioramento e a fornire supporto nella identificazione e nella diffusione delle best practices.

Con l'avvento del Modello 2010, in particolare, alla luce dell'importanza attribuita dal Modello al concetto del miglioramento e della sostenibilità, l'Excellence Award intende premiare le organizzazioni in grado di dimostrare non solo che le loro performance superano quelle degli altri partecipanti, ma anche che sono in grado di mantenere questo vantaggio per il futuro (in risposta al focus sulla sostenibilità introdotto sul nuovo modello 2010).

Dal 2011 inoltre possono partecipare al Premio anche aziende non europee, e la denominazione del premio si adegua di conseguenza, diventando EFQM Excellence Award.

A sottolineare l'impegno per fornire un valore aggiunto di rilievo alle organizzazioni partecipanti ai Premi, si può stimare che, mediamente, il team di valutatori passi circa 500 ore, per azienda partecipante, a rivedere la documentazione, fare interviste e analizzare l'organizzazione. Il feedback del team di valutatori verso l'organizzazione costituisce il maggior valore aggiunto del Premio, confermando ai partecipanti i loro Punti di Forza, ma soprattutto indicando le potenziali aree di miglioramento verso le quali sviluppare le loro azioni; il feedback dei valutatori passa poi ad una giuria indipendente che decide la classifica e il livello di riconoscimento di ciascun finalista.

Tra i vincitori dei vari livelli di riconoscimento dell'Award troviamo molte delle migliori aziende europee e multinazionali, oltre che organizzazioni pubbliche e no profit di grande rilievo: sul sito EFQM è possibile consultare l'elenco delle aziende premiate negli ultimi anni.

In aggiunta al Premio EFQM, si è sentita inoltre all'inizio degli anni 2000 la necessità di definire ulteriori tipologie di riconoscimenti, non destinati alle organizzazioni che sono già in grado di dimostrare un elevato livello d'eccellenza, ma a quelle organizzazioni che sono all'inizio del percorso verso l'eccellenza, o che possono dimostrare un certo grado di maturità rispetto al Modello. Ne è nata la definizione di un "Percorso verso l'Eccellenza", lungo il quale le organizzazioni possono ricevere riconoscimenti di livello crescente che comprovano la validità di quanto messo in atto.

Al di là dei premi, quindi, EFQM rilascia riconoscimenti del "livello d'Eccellenza" raggiunto dalle organizzazioni.

Vengono rilasciati tre tipi di riconoscimento, che hanno lo scopo di riconoscere l'impegno dell'organizzazione e di far nascere l'entusiasmo per il raggiungimento di un obiettivo spendibile anche a livello di immagine. Le tipologie di riconoscimento sono le seguenti:

- "*Recognised for Excellence*", deriva sempre, come per l'Award, da una valutazione da parte di esperti di quanto le attuali pratiche manageriali sono efficaci ed i risultati conseguenti sono positivi. Rilascia un riconoscimento su 3 fasce: 3 star, 4 star e 5 star, in funzione del grado di maturità dimostrato dall'organizzazione.

- "*Committed to Excellence*" rilascia un riconoscimento che attesta che l'organizzazione si sta impegnando in un percorso per il raggiungimento dell'eccellenza, ed è destinato ad organizzazioni all'inizio di questo percorso. Il *Committed to Excellence* si sviluppa in due possibili approcci: l'approccio "Assessment", secondo il quale le organizzazioni vengono valutate per la loro rispondenza a 6 elementi che valutano in modo semplificato l'aderenza ai concetti fondamentali del Modello; l'approccio "Project Validation" in cui si valuta la capacità dell'azienda di individuare le opportunità di miglioramento prioritarie e di costruire su di esse progetti di miglioramento rilevanti ed efficaci.

Questi si affiancano ai già citati riconoscimenti nell'ambito "*Excellence Award*", secondo i tre livelli di Award winner, Prize winner e Finalist.

La figura successiva sintetizza i diversi riconoscimenti rilasciati da EFQM.

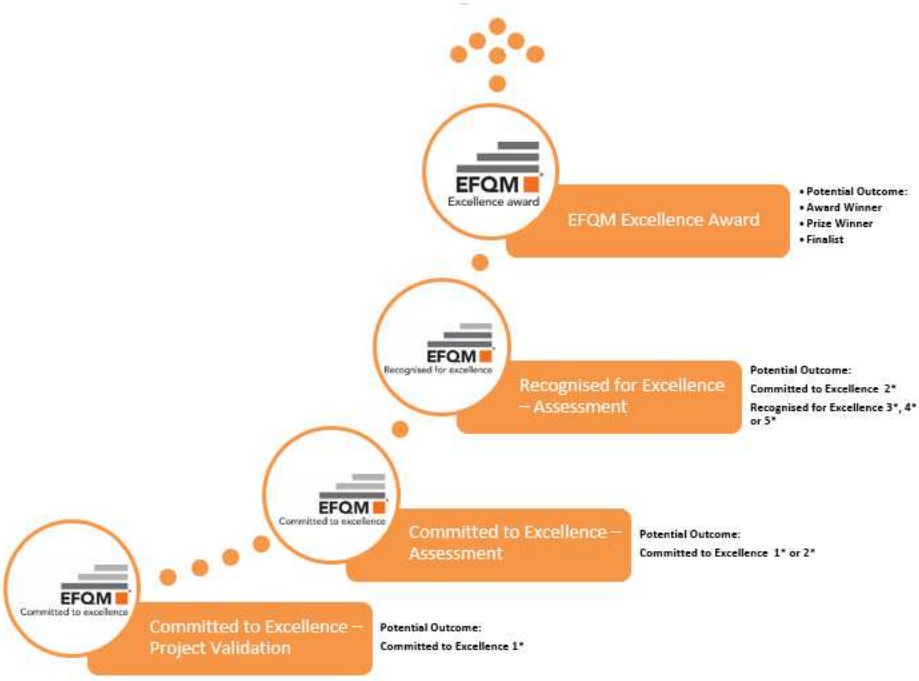


Figura 2.4: Riconoscimenti EFQM

2.3.3 Il Modello attuale e gli scenari di evoluzione futuri

Riteniamo utile dare qualche informazione ulteriore sul Modello d'Eccellenza attualmente in uso e sulle sue possibili evoluzioni future.

La revisione 2013 del modello EFQM si caratterizza principalmente per una revisione terminologica di alcuni dei Concetti Fondamentali. Ad esempio, relativamente al Concetto della sostenibilità, si è passati da una terminologia contributiva e partecipativa (*Prendersi carico delle responsabilità per un futuro sostenibile*) ad una più proattiva (*Creare un futuro sostenibile*).

Nella versione corrente, i Principi Fondamentali sono i seguenti:

1) creare valore aggiunto per il cliente;
2) creare un futuro sostenibile;
3) sviluppare la capability organizzativa;
4) indirizzare la creatività e l'innovazione;
5) esercitare la leadership con visione, ispirazione e integrità;
6) gestire con agilità;
7) ottenere il successo attraverso il talento del personale;
8) ottenere risultati eccellenti sostenuti nel tempo.

I Concetti Fondamentali sono rappresentati graficamente nella figura seguente.

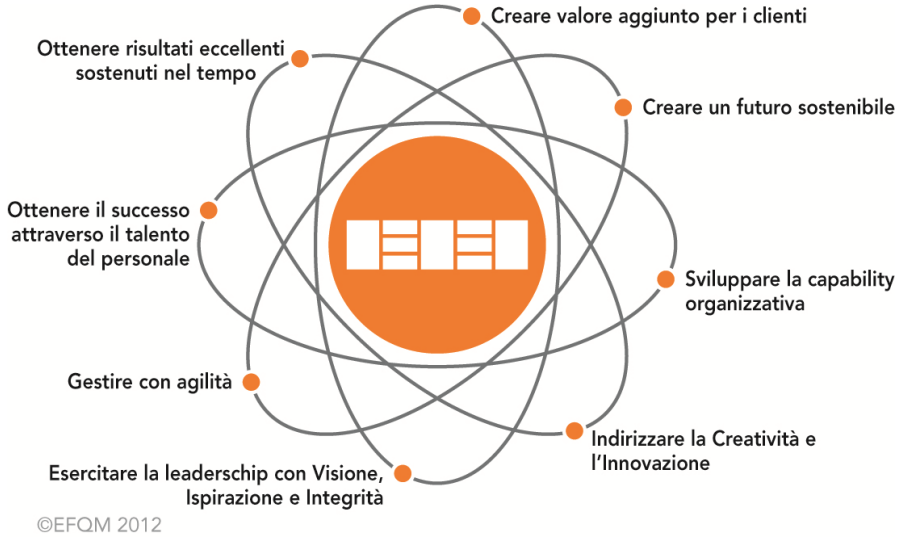


Figura 2.5: I Concetti Fondamentali EFQM 2013

Anche nei contenuti dei Criteri del nuovo Modello appaiono alcuni cambiamenti significativi; viene precisato ad esempio come l'eccellenza si ottiene solo guardando all'intera catena del valore, oltre i limiti del perimetro aziendale, andando, di fatto, a comprendere anche fornitori, partner, distributori e altri player coinvolti nella value chain. Viene rafforzato il concetto che eccellenza vuol anche dire garanzia di sostenibilità ecc.

Lo schema attuale dei Criteri del Modello è rappresentato nella figura successiva.

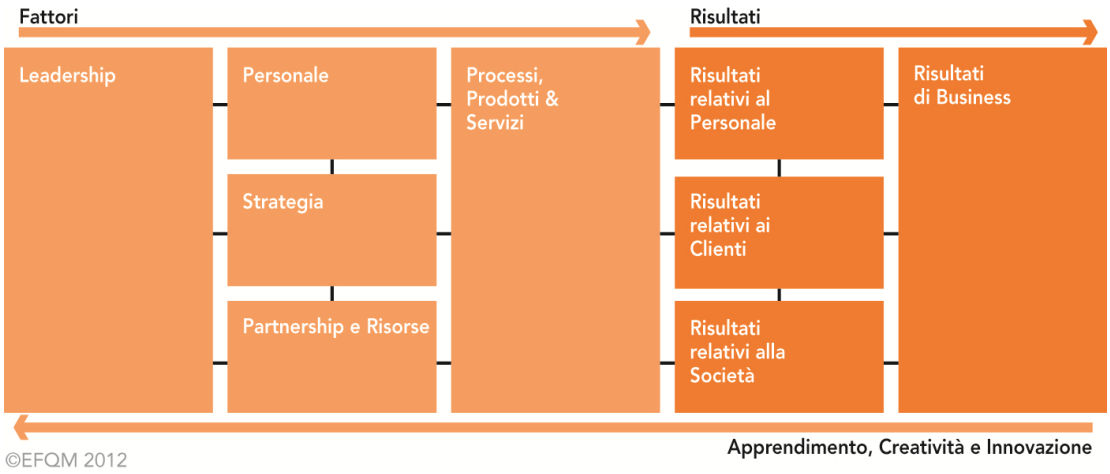


Figura 2.6: Il Modello d'Eccellenza EFQM 2013: i Criteri

La versione 2013 della logica Radar non cambia nella sostanza, ma risulta leggermente semplificata rispetto alla edizione precedente, soprattutto per quanto riguarda la descrizione degli attributi che ne dettagliano le varie fasi.

La figura successiva rappresenta la logica R.A.D.A.R.

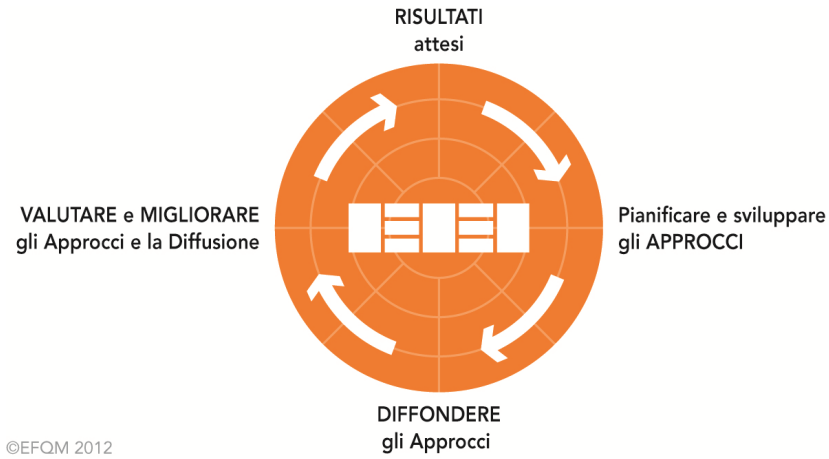


Figura 2.7: La logica R.A.D.A.R.

Il progetto di aggiornamento continuo del Modello EFQM prevedeva la nuova revisione del modello entro la fine del 2015 con il lancio ufficiale della versione 2016. Ad oggi, dopo una fase di consultazione con tutti gli stakeholder interessati, si è convenuto che le condizioni attuali e le esigenze odierne delle organizzazioni non giustificano nel breve una nuova revisione del modello. La prossima revisione del modello è prevista pertanto per il 2018. Nel frattempo si procederà alla sperimentazione di specifiche esperienza sul tema della sostenibilità, innovazione e corporate governance (tra gli altri) nel contesto del modello EFQM, per poter rispondere ad esigenze specifiche delle organizzazione e per poter raccogliere le informazioni necessarie a gestire il processo di revisione del modello EFQM 2018 con efficacia ed incisività.

Per quanto riguarda il processo di partecipazione al Premio EFQM, lo schema sintetico non è cambiato e rimane come rappresentato nella figura successiva (lo schema è in linea di principio valido anche per la partecipazione agli altri processi di riconoscimento).

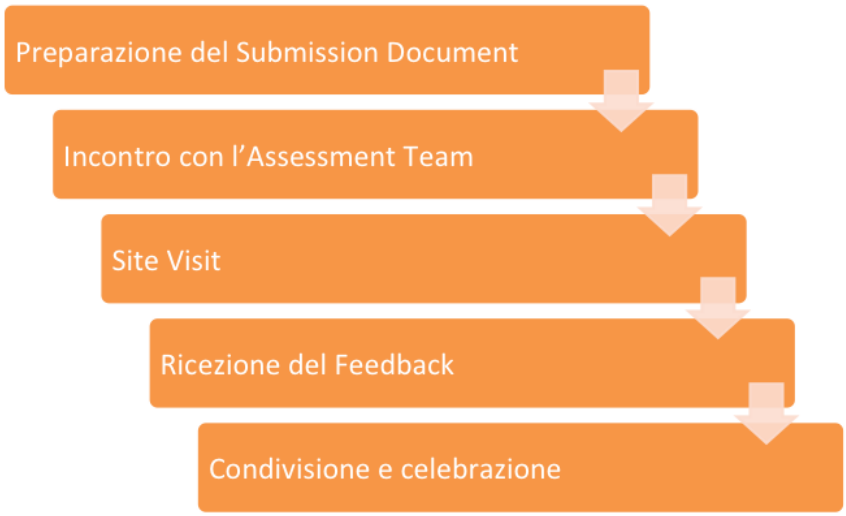


Figura 2.8: Processo di partecipazione al Premio EFQM Excellence Award

Per il prossimo futuro non sono previste modifiche sostanziali al processo. Il focus di EFQM rimane quello di curare la preparazione degli *assessor* in maniera tale da far comprendere nitidamente il contesto strategico dell'organizzazione valutata, al fine di avere una valutazione che dia un contributo all'organizzazione non astratto, ma appunto legato al suo contesto.

2.3.4 Il Modello EFQM come riferimento per i Premi nazionali

Il modello del Premio EFQM rappresenta un importante punto di riferimento per i premi rilasciati a livello nazionale. Numerosi paesi Europei, tra i quali la Germania, la Gran Bretagna, la Spagna, l'Austria, la Finlandia, la Svizzera, la Grecia e tutta una serie di paesi dell'Europe Centrale e Orientale (tra gli altri Repubblica Ceca, Slovenia, Ungheria, Estonia ecc.) utilizzano il modello EFQM come riferimento per il Premio Nazionale e la logica RADAR per la valutazione delle organizzazioni partecipanti al premio. In Italia il Modello EFQM è stato utilizzato per il Premio Qualità Italia attivo dal 1997 al 2006 e, successivamente, come modello di riferimento per i Premi Imprese per l'Innovazione e Imprese per la Sicurezza.

Al di fuori dei paesi dell'Unione Europea, il modello EFQM è di riferimento per i premi nazionali in Turchia, Ucraina e in Russia.

Il altri paesi, come Svezia, Olanda ecc., il modello è preso come riferimento e si affianca a modelli nazionali, e sono definiti riconoscimenti sia per le organizzazioni che fanno riferimento ai modelli nazionali che per quelle che fanno riferimento al Modello EFQM.

L'interesse su di esso ha varcato i confini europei e molte esperienze di premi nazionali nel medio oriente (Giordania, Israele per il settore pubblico, Emirati Arabi e Libano tra gli altri) fanno pieno riferimento al modello EFQM. Lo stesso trend si osserva in America Latina, dove Colombia ed Ecuador hanno iniziato ad utilizzare il modello EFQM come riferimento principe per il premio nazionale.

2.3.5 Dati sulla partecipazione ai Premi e Riconoscimenti EFQM

Si riportano di seguito i dati relativi ai riconoscimenti rilasciati ai partecipanti al Premio EFQM negli anni dal 2005 al 2013 (si riporta la somma dei riconoscimenti Award, Prize e Finalist).

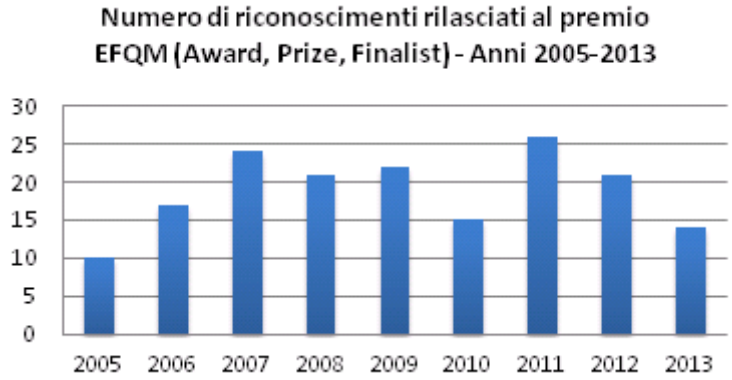


Figura 2.9: Riconoscimenti ai Premi EFQM

E' interessante anche osservare la distribuzione di tali riconoscimenti per paese, riportata nel grafico successivo, in cui si nota che quattro paesi (Spagna, Germania, Turchia e Gran Bretagna) hanno ottenuto circa i due terzi dei riconoscimenti totali rilasciati.

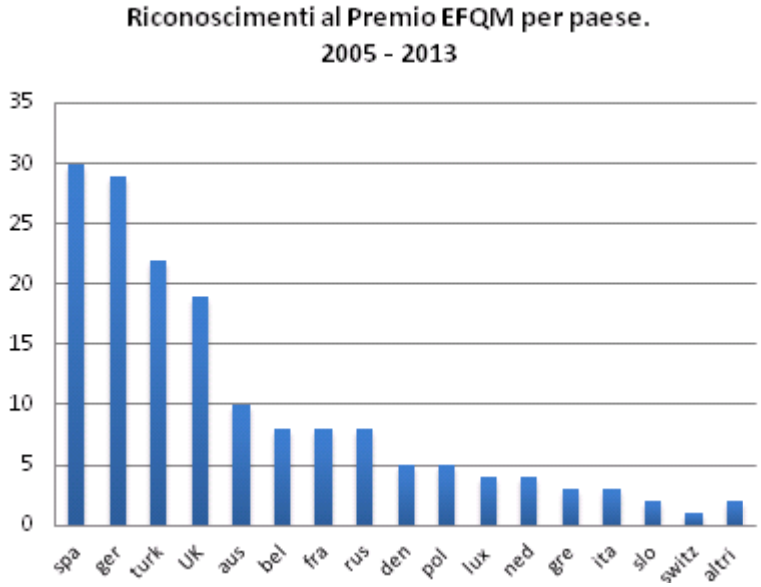


Figura 2.10: Riconoscimenti per paese. Anni 2005.2013

Le organizzazioni italiane sono presenti solo 3 volte nei riconoscimenti fino al 2013, ma a queste due vincitrici si è aggiunta nel 2014 una ulteriore organizzazione "Award Winner" (lo stabilimento Bosch di Bari).

2.3.5.1 Analisi dei punteggi ottenuti dai partecipanti

Relativamente ai punteggi ottenuti dalle organizzazioni partecipanti all'Award EFQM, si possono fare alcune osservazioni su come questi punteggi si distribuiscono per i diversi criteri del Modello, per individuare se ci sono, e quali sono, gli elementi più forti e meno solidi evidenziati nel complesso dai partecipanti.
Un dato di un certo interesse è evidenziato dai valori medi e dai valori massimi di punteggio ottenuti dai partecipanti negli Award dal 2010 al 2012, valori riportati nel grafico successivo.

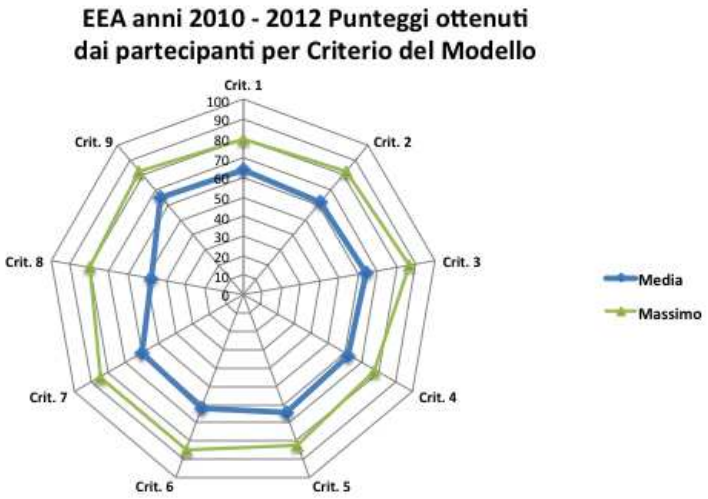


Figura 2.11: Punteggi medi e massimi ottenuti dai partecipanti all'Award

Si può osservare una notevole uniformità sia dei punteggi massimi che medi tra i diversi criteri. Se ne può dedurre che l'eccellenza si raggiunge, come sostenuto dalla logica del Modello, attraverso una applicazione equilibrata dei suoi principi entro tutta la struttura funzionale / organizzativa. Fa in parte eccezione, verso il basso, il criterio 8 (Risultati relativi alla società). Si osserva invece che tra i punteggi più elevati in assoluto si riscontra quello del criterio 9 (Risultati di Business), il che sembra indicare che l'applicazione di un modello d'Eccellenza non è solo fine a una astratta eccellenza, ma determina competitività e successo anche nei risultati operativi dell'organizzazione.

Si riportano infine i risultati medi ottenuti dalle diverse categorie di partecipanti (Grandi Imprese Private, Piccole / Medie Imprese Private, Settore Pubblico): pur con qualche marginale differenza, non si osservano comportamenti significativamente diversi né in termini di punteggio complessivo né di punteggi sui singolo criteri.

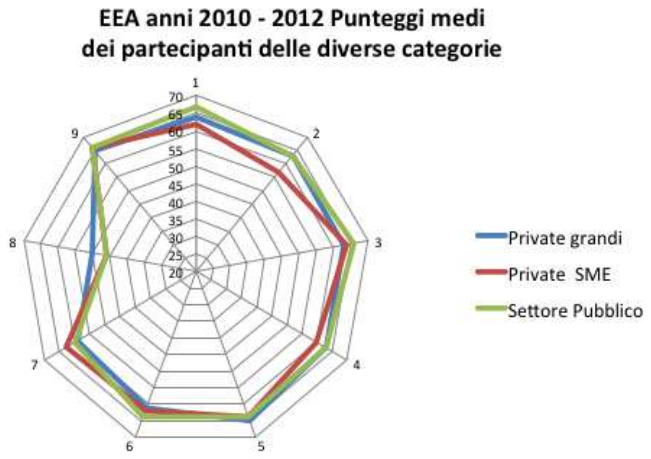


Figura 2.12: Punteggi medi dei partecipanti per categoria

È infine interessante riportare anche i dati relativi agli altri riconoscimenti EFQM (in particolare: Committed to Excellence e Recognized for Excellence), gestiti sia a livello EFQM che dai partner nazionali.

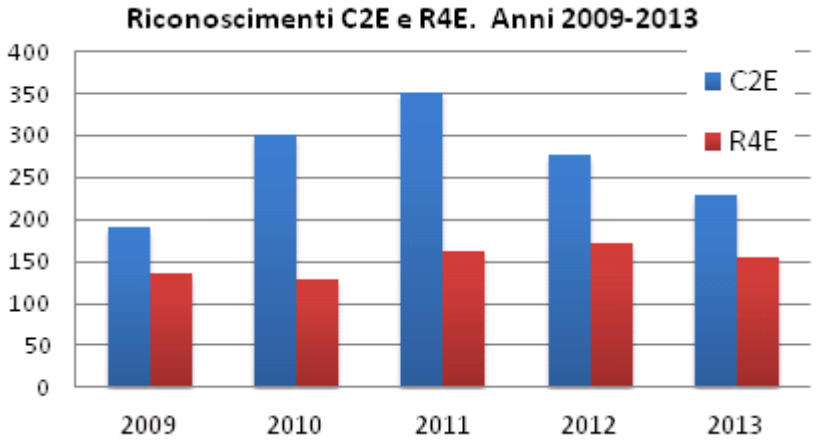


Figura 2.13: Riconoscimenti Committed to Excellence e Recognized for Excellence

2.3.6 Studi sui possibili impatti del modello

Vi sono in letteratura diversi studi sulla relazione tra l'applicazione dei modelli di Total Quality Management o dei Modelli di Eccellenza e le performance delle organizzazioni.

In generale la maggior parte di essi individua una correlazione positiva tra i due elementi, in particolare, ad esempio, Hendricks & Singhal nel 1997 hanno dimostrato che le organizzazioni vincitrici di un premio avevano tassi di crescita maggiori delle altre e riuscivano a tenere maggiormente sotto controllo i costi; Easton & Jarrel nel 1998 evidenziarono un netto miglioramento delle performance nelle aziende che avevano adottato il TQM, stessa correlazione positiva fu riscontrata da Kaynak nel 2003.



Si riporta di fianco uno dei grafici dello studio di Hendricks & Singhal, in cui si evidenzia in particolare come i risultati di business delle aziende che hanno partecipato con successo a Premi nell'ambito dell'Eccellenza si distinguono nettamente dai benchmark.

Figura 2.14: Risultati di Business delle aziende impegnate verso l'Eccellenza

Vi sono stati anche altri studi (es. York & Miree 2004) che hanno confrontato l'andamento di alcuni indicatori come l'EBIT (Earnings before Interest and taxes) e il ROA (Return on Assets) per un periodo di 5 anni tra aziende vincitrici di premi e gruppi di aziende cosiddette "di controllo". L'incremento di questi indicatori risultava nelle aziende vincitrici il triplo che nelle altre.

Un quadro simile deriva dai risultati di uno studio europeo del 2011 (Corredor & Goni) che prendeva in considerazione indicatori riguardanti la capacità di generare profitto e la produttività.

Nel 2005 l'EFQM e la BQF (British Quality Foundation) hanno sponsorizzato una di queste indagini, che è stata condotta da un team internazionale di ricercatori su un campione di 120 aziende vincitrici di premi per l'Eccellenza (85 in Europa e 35 fuori Europa). I parametri presi in considerazione per valutare le performance organizzative sono stati la crescita di valore delle azioni, l'aumento del fatturato, la riduzione dei costi, l'aumento delle spese in conto capitale, l'incremento degli utili, l'incremento del numero di dipendenti. Il periodo di osservazione va dall'implementazione del modello (considerata nei 5 anni precedenti la vittoria) fino a 5 anni dopo aver ricevuto il riconoscimento.

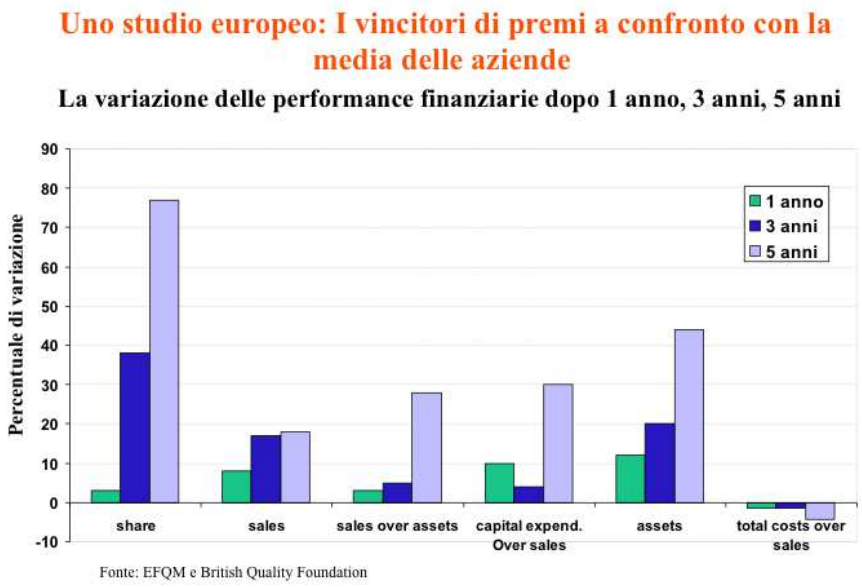


Figura 2.15: La performance finanziaria dei vincitori dei premi per l'Eccellenza

I risultati dimostrano che ci vuole tempo per beneficiare dell'applicazione dei principi del modello, ma confermano che quando questi principi vengono applicati in maniera efficace, la performance aziendale migliora assai di più che in altre aziende prese a confronto e simili per dimensione e settore di appartenenza.

L'efficacia dell'applicazione del modello EFQM è stata poi ulteriormente indagata nel 2012 con uno studio voluto da EFQM e realizzato dall'Università di Vienna, che ha coinvolto un campione di 218 aziende austriache. I dati raccolti sono stati esaminati calcolando il coefficiente di correlazione tra la performance finanziaria (variabile dipendente) e le vecchie e nuove dimensioni del TQM (variabili indipendenti).
I risultati confermano la relazione positiva tra l'implementazione del modello e la performance finanziaria, inoltre dimostrano che i nuovi elementi introdotti con le successive evoluzioni del modello mostrano un più forte impatto sulla performance finanziaria rispetto alle vecchie dimensioni. Ciò dimostra l'importanza che i Modelli siano costantemente rivisti per aumentare la loro efficacia ed avere un impatto positivo sulle performance delle organizzazioni.

2.3.7 EFQM e le best practices

Per supportare le organizzazioni a cogliere sempre nuove idee ed opportunità, imparando dalla propria esperienza, ma anche da quella degli altri, l'EFQM incoraggia le organizzazioni a condividere le loro esperienze positive attraverso l'individuazione di best practices da condividere all'interno del network e creando continue occasioni di contatto e di scambio. L'EFQM lancia anche annualmente una *Good Practice Competition*, focalizzata su uno specifico tema.

Numerosi sono i casi di aziende *Award Winner*, *Prize Winner* o *Finalist* che hanno portato all'individuazione da parte degli assessor di good practice classificandole in base ai concetti fondamentali dell'eccellenza e al settore di appartenenza dell'organizzazione a cui si riferiscono; le good practice sono consultabili dai membri EFQM direttamente sul sito. Se ne riportano alcuni esempi:

- Alpenresort Schwarz – Austria (Resort 5 stelle a gestione familiare)
  2013 EFQM Award Winner e Prize Winner in "*Adding Value for Customers" & "Succeeding through the Talent of People*".

  Best practice: il resort si è distinto per una serie di buone pratiche:

  - *"development and learning from employees":* è presente un processo di reclutamento ben sviluppato ed uno scrupoloso programma introduttivo, orientati ad assicurare che i nuovi impiegati siano fatti crescere in sintonia con la cultura e il clima dell'organizzazione.
  - *"ability to change via employee involvement*": l'Alpenresort utilizza due metodi per realizzare miglioramenti: il primo è quello di organizzare il personale in team di progetto (4 team: Guest, Health, Schwarz inside e Green Schwarz flower); il secondo è quello di adottare il sistema PUPE che è un metodo per testare nuove idee e innovazioni su base mensile all'interno delle diverse unità.
  - "*living the values*": la famiglia Pirktl ha definito la Mission, la Vision e i valori del resort con il coinvolgimento dei capi delle diverse unità e dei team leader dei diversi progetti. La famiglia Pirktl e tutti i leaders intraprendono delle sessioni annuali di leadership review. La valutazione è chiaramente collegata ai valori, alle strategie e agli obiettivi dell'organizzazione.
  - "*strategic partner program*": l'Alpenresort ha instaurato benefici rapporti di lungo termine con i partner strategici e i fornitori, basati sulla fiducia e il rispetto reciproco. Ciò è stato raggiunto attraverso l'utilizzo di un sistema interno di valutazione dei fornitori, condiviso con i partner.
  - "*adding value for customers*": il cliente è il centro di tutto ciò che l'Alpenresort rappresenta. Gli ospiti sono invitati a diventare parte della "famiglia"; il personale è fortemente orientato a servire il cliente e i clienti fedeli vengono annualmente premiati.

- Nilüfer Belediyesi – Turkey (*Amministrazione locale)*
  2013 EFQM Excellence Prize Winner in "*Adding Value for Customers*", ma anche nel 2008 Finalist dell'EEA, e nel 2012 Finalist dell'EEA.

  Best practice:

  - "*Adding value for customers*" - L'organizzazione pubblica Nilüfer ha dimostrato un forte orientamento al cliente, ossia al cittadino, non soltanto soddisfacendo le sue esigenze, aspettative ed opportunità, ma anche anticipando in modo proattivo le sue aspettative future, con un chiaro approccio verso la sostenibilità.

- Glasgow Housing Association (GHA) (*Organizzazione no-profit)*
  Prize Winner in "Leading with Vision, Inspiration & Integrity" in EEA 2013

  Best practice:

  - "*leading with vision, inspiration and integrity*" - la leadership in GHA è significativa. Il CEO ha una vision chiara ed è fortemente ispirato, ma queste capacità di leadership non sono solo appannaggio del vertice, si trovano diffuse in tutta l'organizzazione.
  - "*adding value for customers*" - GHA è un'organizzazione che mostra una forte attenzione al cliente. Vi sono molti esempi di cambiamenti che sono stati fatti con lo specifico obiettivo di aggiungere valore per il cliente, come ad esempio la creazione del Centro Servizi per il cliente per domande di routine, che ha liberato i funzionari addetti ai servizi di alloggio, affinché possano spendere più tempo a dialogare con i clienti e costruire forti e durature relazioni tra gli individui e la GHA.

- Bosch Bari

  Bosch Bari è lo stabilimento leader mondiale per la produzione di pompe per sistemi di alimentazione diesel per automobili e il luogo di nascita della tecnologia di iniezione diesel Common Rail.

  Questa unità del Gruppo Bosch rappresenta un caso d'eccellenza non solo a livello italiano, ma anche mondiale, per diversi aspetti, tra i quali:

  - impegno costante verso l'eccellenza fin dall'anno di prima applicazione del Modello EFQM nel 2004. Questo impegno, che coinvolge tutto il personale, ha gradualmente portato l'azienda alla vincita dell'EFQM Award nel 2014, passando dalla fascia di punteggio 350-400 a quella 750-800;
  - un sistema di assessment incrociati annuali tra le aziende del Gruppo ha guidato il miglioramento, stimolando l'emulazione e la competitività e mettendo a disposizione le esperienze delle varie unità del Gruppo;
  - anche l'ottenimento di 3 Prize nel 2014 è testimonianza di pratiche eccellenti nell'ambito dei Concetti Fondamentali "Creare un future sostenibile", "Gestire con agilità" e "Ottenere il successo attraverso il talento del personale";
  - solo per citare uno degli esempi attraverso i quali lo stabilimento è riuscito ad imporsi come "Best Practice", si può citare l'attenzione al risparmio energetico e alla riduzione dell'impatto ambientale: oltre che realizzare numerosi interventi interni, tra i quali la copertura di tutti gli impianti produttivi con celle fotovoltaiche avanzate, si è realizzata all'interno una vera e propria scuola, aperta ai dipendenti, alle loro famiglie e al territorio, in cui si insegnano e dimostrano progetti ed accorgimenti per la riduzione dei consumi di energia e degli impatti negativi sull'ambiente.

Altri esempi di buone pratiche possono essere derivati dalle applicazioni del Modello da parte di aziende italiane e nell'ambito dei Livelli d'Eccellenza. Si citano nel seguito alcuni casi significativi. Si può dire che essi rappresentino delle buone pratiche di interazione tra il Settore pubblico e aziende private: il Settore Pubblico stimola e guida il miglioramento di aziende che lavorano per i cittadini, le Aziende si impegnano per il miglioramento della propria efficienza e per fornire ai cittadini dei servizi a valore aggiunto. Anche in questo senso il Modello EFQM costituisce una guida e un quadro di riferimento, oltre che uno strumento di misura di quale miglioramento è stato concretamente realizzato.

- Agenzia dei Servizi Pubblici Locali di Torino

  L'Agenzia ha guidato 6 aziende di servizio della città (Iren Energia, fornitore di Energia Elettrica, AEM Distribuzione, gesture della rete di distribuzione di Energia Elettrica, SMAT, gestore della rete di distribuzione d'acqua, AES, gestore della rete di distribuzione di gas, AMIAT, gestore dei servizi ambientali, GTT, gestore dei servizi di trasporto urbano) in un percorso di miglioramento continuo secondo il ciclo PDCA.

  I passi intermedi di questo percorso sono stati scanditi da una partecipazione ciclica ai riconoscimenti Committed to Excellence (identificabile con il miglioramento, le fasi di PLAN e di DO) e Recognized for Excellence (identificabile come la diagnosi e misura del sistema, le fasi di CHECK e di ACT.

  L'intero percorso, durato circa 8 anni, ha evidenziato una crescita del punteggio medio EFQM delle organizzazioni di oltre l'80% ed ha permesso l'individuazione in ognuna delle aziende di buone pratiche nell'ambito della standardizzazione dei processi, dell'innovazione tecnologica, dell'approccio ambientale e della gestione del personale.

- La Ripartizione Cultura Tedesca della Provincia di Bolzano

  La Ripartizione ha stabilito di supportare e finanziare il miglioramento delle Agenzie Formative private di Lingua Tedesca della Provincia, stimolandoli alla emulazione e alla competitività. Per

misurare il reale impegno al miglioramento e la maturità organizzativa raggiunta, si è ritenuto di individuare nel Modello EFQM il riferimento, e nel processo Recognized for Excellence lo strumento di misura. L'entità economica del supporto finanziario per le organizzazioni è stata ridefinita con un criterio di proporzionalità ai risultati ottenuti in termini di punteggio EFQM. In un arco di tempo di 6 anni tra la prima valutazione e l'ultima (anno 2013), il progresso delle Agenzie è stato quasi del 50%. Ad oggi, alcune delle Agenzie sono indicate come esempio d'eccellenza dalle analoghe organizzazioni del Centro-Nord Europa

2.3.8 Il Modello CAF

Il *Common Assessment Framework* (Quadro di riferimento Comune per l'Autovalutazione, in breve CAF) è un modello di autovalutazione rivolto al settore pubblico, promosso nell'ambito delle attività di cooperazione dei Ministri della Funzione Pubblica dell'Unione Europea, con la collaborazione dell'EFQM, della Speyer School (Scuola di Scienze dell'Amministrazione tedesca) e dell'EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) al fine di assistere le organizzazioni europee del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione e miglioramento della qualità.

Alla definizione del Modello CAF ha largamente contribuito EFQM e ciò ha permesso di mantenere la stessa struttura del modello EFQM per l'Eccellenza: esso pertanto si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, alla società e agli altri stakeholder si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, e attraverso una efficace gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi. L'obiettivo che ha determinato la generazione del Modello CAF è stato quello di fornire alla Pubblica Amminsitrazione un modello semplificato, sia pure coerente con il Modello EFQM, che rendesse agevole l'applicazione in quanto utilizzante il linguaggio della Pubblica Amministrazione.

Anche il Modello CAF, come il modello EFQM, fa riferimento a Concetti di base, chiamati Principi dell'Eccellenza: ad oggi coincidono con i Concetti Fondamentali del Modello EFQM 2003.

Infine, anche il Modello CAF usa una metrica, concettualmente simile a quella del Modello EFQM, ma semplificata e direttamente riferita al Ciclo PDCA di Deming. Tale metrica è definita in due forme diverse: la cosiddetta Metrica Classica (proposta per le organizzazioni con esperienza ancora limitata di applicazione dei concetti di Total Quality Management) e quella Avanzata, più approfondita ed efficace (proposta per le organizzazioni con maggiore esperienza).

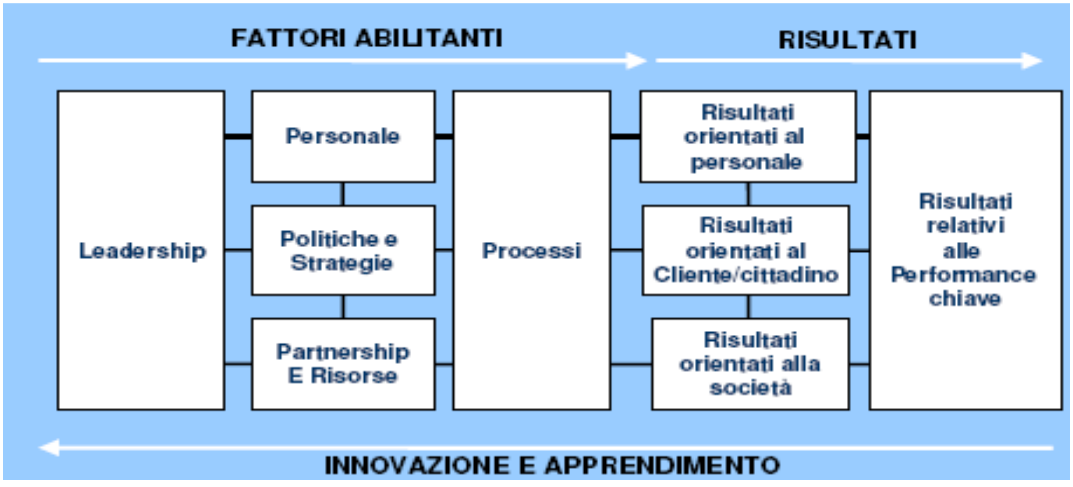


Figura 2.16: Struttura del Modello CAF

La versione pilota del modello è stata presentata in modo sperimentale a maggio 2000 e una prima versione rivista è stata lanciata nel 2002.
Presso l'EIPA (European Institute of Public Administration) è stato creato un Centro Risorse CAF (CAF Resource Centre) la cui missione si declina nei seguenti punti:

- essere un centro di riferimento per l'implementazione del CAF, promuovendo il modello e le buone pratiche in Europa;
- agire come complemento e in coordinamento con i centri nazionali di riferimento;
- essere un centro di addestramento e consulenza;
- portare avanti indagini sull'uso del modello e sui suoi sviluppi;
- mantenere un data base degli utilizzatori del CAF e delle best practices.

A livello nazionale, la diffusione del Modello CAF è supportata da organizzazioni che ne curano l'utilizzo nella Pubblica Amministrazione e che mettono a disposizione know-how, competenze e supporto operativo (National Organizer e Centri risorse CAF nazionali); in Italia essi sono rappresentati dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal FORMEZ.

Anche il modello CAF, come il Modello EFQM, è stato nel tempo ulteriormente rivisto, in uno sviluppo parallelo a quello dell'EFQM; le successive edizioni sono state lanciate nel 2006 e nel 2013. Quest'ultima revisione approfondisce in particolare concetti quali orientamento al cittadino / cliente, etica, efficacia delle partnership e responsabilità sociale.

A novembre 2014 gli utilizzatori del CAF registrati presso l'EIPA risultavano oltre 3600, distribuiti in 52 Paesi, secondo il grafico che segue (si noti l'Italia al primo posto con 879 iscritti):

Italy 879	Slovenia 72	*EU Institutions and EC 13*
Germany 357	Greece 63	Bulgaria 12
Poland 352	Slovakia 59	*Iceland* 10 - *Turkey, FYROM 9*
Belgium 335	Spain 50	Latvia 8
Hungary 316	Romania 49	NL, UK 7
Denmark 248	*Switzerland 29*	Ireland, Malta *6*
Portugal 189	Lithuania 29	Sweden, Croatia 5
Finland 127	France 26	*Russia* 4
Austria 95	Cyprus 19	*Ecuador, Cape Verde 3*
Norway 88	Estonia 18	*China, Namibia, Tunisia , Serbia,* Montenegro 2
Dominican Republic 87	*Bosnia-Herzegovina 18*	*Kosovo, Morocco* , Peru, Ukraine, Egypt 1
Czech Republic 74	Luxembourg 13	*Brazil, Chile, Ivory Coast, South Africa* 1

Figura 2.17: Utilizzatori del CAF registrati presso l'EIPA a novembre 2014 per paese (fonte EIPA)

Gli enti che avevano adottato il CAF a quella data risultavano inoltre suddivisi tra i seguenti settori:

Sector	CAF users	Sector	CAF users
Education and Research	1030	Justice and Law	83
Local administration (municipalities, provinces)	853	Economy, agricolture, fisheries and trade	80
Social services and social security	400	Culture	56
Police and Security	173	Home affairs	53
Customs, Taxes and Finances	149	General policy and oversight, coordination	40
Health	136	Environment	31
Public sector management (P&O, budget, ICT, etc.)	117	Foreign affairs	10
Trasport, infrastructure, public works, utilities	87	Others	352

Figura 2.18: Utilizzatori del CAF registrati presso l'EIPA a novembre 2104 per ambito (fonte EIPA)

Infine, è utile ricordare che anche per il Modello CAF si è stabilito di definire un percorso di assegnazione di riconoscimenti alle organizzazioni che dimostrano di aver avviato una efficace applicazione del Modello. Il riconoscimento si chiama "ECU Label" (ECU: Effective Caf User), e viene rilasciato a seguito di una verifica su 3 "Pilastri":

- l'Autovalutazione eseguita in modo corretto ed efficace,
- l'impostazione del "Miglioramento" tramite progetti rilevanti per l'organizzazione e correlati ai risultati dell'Autovalutazione,
- la capacità di dimostrare che autovalutazione e miglioramento hanno costituito una "base", dimostrabile attraverso i Principi dell'Eccellenza.

L'ECU Label è intesa come un riconoscimento per le organizzazioni all'inizio di un percorso di miglioramento, gli eventuali passi successivi rientrano nei riconoscimenti EFQM (*Committed to Excellence* o *Recognized for Excellence*).

2.4 L'esperienza dei Premi TQM in Italia

Giovanni Bertorelli, Massimo Tronci

La storia dei premi di eccellenza in Italia coincide praticamente con la storia dell'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) fondata nel 1996 con l'intento di promuovere la competitività del Sistema Paese attraverso lo sviluppo, la promozione e la diffusione di modelli, metodi e strumenti di valutazione e miglioramento delle organizzazioni (per maggiori dettagli su APQI si veda il Paragrafo 3.3.2).
APQI ha infatti promosso e gestito direttamente le diverse edizioni del "Premio Qualità Italia" e ha gestito il processo di valutazione (che è la fase più significativa del premio) di tutti gli altri Premi TQM italiani, nazionali e regionali (basati sui modelli EFQM e CAF), in partnership con Enti pubblici e privati che hanno promosso i premi stessi, con l'unica eccezione del "Premio per l'eccellenza degli Artigiani in Lombardia".

La missione di APQI orientata allo sviluppo e al sostegno dell'eccellenza del Sistema Paese ha portato l'Associazione a estendere il proprio impegno non solo nel Settore Aziendale ma anche nel Settore Pubblico. Una svolta significativa in tal senso, si è avuta a partire dal 2003 con l'impegno di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto, nel Premio Qualità Italia Scuola e nel Premio Qualità per le Amministrazioni Pubbliche.

Inoltre, per rispondere alle richieste del mondo industriale, APQI ha sviluppato e/o collaborato allo sviluppo di specifici modelli aventi come riferimento il Modello EFQM per l'Eccellenza, come ad esempio il "Framework per l'Innovazione", il "Framework per la Sicurezza" e il "Modello per il Rating Qualitativo bancario". L'Associazione è stata particolarmente attiva anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione promuovendo l'adattamento del Modello EFQM alla Scuola e ai Musei e partecipando all'adattamento del Modello CAF sia per la Scuola che per l'Università. La gran parte di questi modelli è stata successivamente utilizzata come base per lo sviluppo dei premi TQM illustrati nel seguito del documento.

Per le attività di valutazione (sia "on desk" sia "on site") APQI ha messo a disposizione centinaia di valutatori appositamente formati. Si tratta di professionisti esperti provenienti da organizzazioni private e pubbliche che mettono gratuitamente a disposizione dell'Associazione la loro professionalità per la valutazione delle organizzazioni che partecipano ai premi a supporto della crescita e dello sviluppo del Sistema Paese.

L'attività di formazione e aggiornamento sui Modelli di Eccellenza (EFQM e CAF) è stata sviluppata sistematicamente da APQI parallelamente a tutte le attività di progettazione e gestione dei Premi. Inoltre, facendo seguito al rilascio delle nuove versioni dei modelli EFQM e CAF, ha organizzato l'aggiornamento di tutti i suoi valutatori con corsi specifici.

Per tutte le edizioni dei Premi TQM citati, APQI ha organizzato la formazione sui modelli utilizzati. Lo schema di formazione è articolato su un modello consolidato, comprendente contenuti teorici ed esercitazioni pratiche sul modello (e relativa metrica), sulla conduzione della visita on site e sulla stesura del rapporto di valutazione. La durata dei corsi è in funzione del livello di conoscenza dei valutatori e va dalle quattro giornate per i nuovi valutatori a una giornata per l'addestramento per i singoli premi (Corso di Calibrazione). Il Corso di Calibrazione viene tenuto sistematicamente in occasione di ogni edizione di tutti i premi e la partecipazione è considerato da APQI un prerequisito per far parte del Team di valutazione del premio.

2.4.1 I Premi APQI basati sul Modello EFQM

In questa sezione si vuol presentare una rassegna dei premi nazionali basati sul modello EFQM promossi e gestiti da APQI dal 1997 con l'obiettivo primario di diffondere la cultura della qualità e dell'eccellenza tramite l'autovalutazione e il miglioramento.

2.4.1.1 Il Premio Qualità Italia per le Piccole Medie Imprese

APQI ha operato nei primi anni di vita per selezionare e premiare le PMI con un riconoscimento che attestava il conseguimento di un elevato livello di eccellenza organizzativa e, a tal fine, nel 1997 ha lanciato, in collaborazione con i Soci Fondatori, il "Premio Qualità Italia" con i seguenti obiettivi:

- ✓ diffondere la conoscenza del modello per l'eccellenza EFQM e le relative *best practice*;
- ✓ stimolare l'utilizzo dell'autovalutazione per il miglioramento delle *performance di business* verso il conseguimento della *mission* dell'organizzazione;
- ✓ premiare le imprese eccellenti.

Il Premio Qualità Italia per le PMI si è, nel tempo, articolato in diversi livelli ed edizioni:

- ✓ "Premio Qualità Italia" per le PMI a livello nazionale;
- ✓ "Premio Qualità Italia" per le PMI a livello territoriale (Regionale e Provinciale).

Il Premio nazionale, sviluppato autonomamente da APQI e tenuto con cadenza annuale, è stato aperto a tutte le imprese italiane. APQI, in stretta collaborazione con i Soci Fondatori, si è occupato della pianificazione e attuazione di tutte le attività delle varie fasi del Premio: promozione, gestione e premiazione.
I riconoscimenti sono previsti su due livelli: l'impresa che ottiene il punteggio più elevato, dimostrando quindi le migliori prestazioni in assoluto, vince il "Premio Qualità Italia", mentre alle altre imprese che conseguono un solido livello di eccellenza, definito con appositi criteri, viene assegnata una "Menzione Nazionale".

I Premi territoriali sono derivati da iniziative congiunte di APQI e di Enti regionali o provinciali interessati a diffondere tra le imprese del loro territorio la conoscenza e l'utilizzo del modello EFQM come strumento di miglioramento del sistema di gestione aziendale. Gli Enti territoriali si sono occupati della promozione e dell'organizzazione delle cerimonie di premiazione, mentre la formazione e il processo di valutazione sono stati affidati ad APQI.
Tra i premi territoriali spiccano quelli regionali che hanno consentito la diffusione del modello per l'eccellenza sia attraverso l'informazione/formazione sul Modello rivolta alle imprese interessate alla partecipazione, sia con la partecipazione diretta al Premio. Sono state tenute una o più edizioni del "Premio PQI Regionale" nel Veneto, in Lombardia, nell'Emilia Romagna, nell'Umbria, in Campania e nella Puglia.

L'Associazione, nel periodo 1997-2006, ha organizzato 8 Edizioni Nazionali del Premio Qualità Italia per il settore delle Piccole e Medie Imprese italiane e 16 Edizioni Regionali e Provinciali (Campania, Emilia Romagna, Lombardia, Puglia, Veneto, Umbria, Treviso, Bari, Pistoia).

Nell'ambito delle varie edizioni del Premio Qualità PMI, sia nazionali sia territoriali, APQI ha attuato in tutta Italia iniziative di diverso tipo rivolte alle imprese, con particolare attenzione agli imprenditori, mediante incontri e riunioni con finalità di promozione, informazione, formazione e supporto tecnico sui temi della Qualità, della gestione organizzativa e dell'eccellenza. Il tutto senza alcun onere per le imprese grazie al sostegno, sotto varie forme, dei Soci Fondatori.

Nel 2007, per rispondere ad una sempre più ampia richiesta di iniziative e strumenti a supporto dell'innovazione per la competitività del Paese, APQI ha sospeso il Premio Qualità Italia per le PMI per

dedicare il proprio impegno e le proprie risorse al Premio Imprese per l'Innovazione (IxI) (vedi paragrafo 2.4.2.1).

Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia PMI

Il Premio Qualità Italia utilizza come modello di riferimento di tutte le varie edizioni del Premio il Modello EFQM per l'Eccellenza PMI sviluppato da EFQM nel 1996 e successivamente aggiornato periodicamente. Per la valutazione è stata utilizzata la metrica proposta dal modello e, in particolare, dal 1999 è stata utilizzata integralmente la Logica RADAR (*Results*, *Approaches*, *Deploy*, *Assess*, *Refine*) sviluppata da EFQM per dare maggiore consistenza al processo di valutazione.

Nelle fasi iniziali del Premio, il Modello EFQM è stato integrato con una "guida" (sviluppata da APQI) con lo scopo di facilitare l'interpretazione e l'utilizzo del Modello in relazione alla specifica realtà aziendale. In particolare, per ogni sottocriterio del modello, veniva fornita una chiave di lettura per aiutare a comprenderne a fondo il significato e a coglierne i vantaggi potenziali per l'impresa e venivano forniti esempi di applicazione pratica dei principi contenuti nei vari sottocriteri.

Per ogni edizione del Premio, APQI ha approntato uno specifico documento (stampato in 10.000 copie), "Guida alla partecipazione al Premio Qualità Italia", contenente il Modello EFQM e le indicazioni per la partecipazione al Premio. Il documento è stato distribuito sul territorio nazionale sia ai partecipanti che alle aziende e agli Enti potenzialmente interessati.

Il processo di valutazione del Premio Qualità Italia PMI

Oltre alle attività di promozione e di premiazione, le fasi relative al processo di valutazione del PQI per le PMI sono del tutto simili a quelle utilizzate da EFQM per il Premio Europeo per l'Eccellenza.

Partecipazione: Le imprese compilano e inviano ad APQI il "Documento di partecipazione" (o *Application*), che rappresenta il punto di partenza della partecipazione al premio e che in pratica consiste in una vera e propria autovalutazione. Infatti l'impresa è chiamata a descrivere in dettaglio gli approcci, le iniziative sviluppate e i risultati raggiunti secondo i criteri e le indicazioni del modello di riferimento.

Reclutamento e calibrazione dei valutatori: APQI seleziona i valutatori con adeguata esperienza e organizza la formazione (Corso di calibrazione) di tutti i valutatori finalizzata a omogeneizzare le varie attività di valutazione e i relativi risultati.

Valutazione: Utilizzando specifici criteri, APQI compone i Team di valutazione (3-5 valutatori coordinati da un Team Leader) e li abbina alle imprese che hanno inviato l'Application. Il processo prevede la valutazione individuale basata sulla Metrica RADAR del Modello, il consenso di Team e la preparazione di un rapporto preliminare con i Punti di Forza, le Aree da Migliorare e il punteggio per ciascun sottocriterio del modello. Sulla base di questi rapporti il Comitato di Valutazione APQI sceglie le imprese da ammettere alla fase successiva, che prevede la visita.

Visita sul posto: I Team di valutazione visitano le imprese selezionate e, mediante analisi della documentazione e interviste al personale a tutti i livelli aziendali, verificano la corrispondenza tra quanto scritto nel documento e la realtà aziendale. In funzione delle risultanze della visita i Team rivedono i rapporti preliminari e provvedono alla stesura dei rapporti di valutazione finali.

Sulla base dei risultati delle valutazione, la Giuria seleziona i vincitori del Premio e delle Menzioni nazionali.

Invio del Rapporto di valutazione: APQI invia a tutte le imprese finaliste il rapporto di valutazione, un documento articolato secondo la struttura del Modello, che rappresenta una fonte preziosa per il

miglioramento. Attraverso di esso, l'azienda è in grado di individuare le opportunità e priorità di miglioramento dei propri risultati verso gli *stakeholder*. Per agevolare la comprensione del rapporto, a tutte le imprese viene offerta la possibilità di ricevere la visita di un valutatore esperto per spiegare ai responsabili i contenuti del rapporto e le motivazioni della valutazione.
Anche alle imprese partecipanti non finaliste, e che quindi non ricevono la visita sul posto, APQI invia comunque il rapporto di valutazione basato sul contenuto del documento di partecipazione.

I risultati del Premio Qualità Italia per le PMI

Di seguito i risultati delle edizioni nazionali e regionali del Premio Qualità Italia per le PMI:

- ✓ **4.000** imprese, circa, sono state complessivamente coinvolte nelle attività di promozione e formazione e hanno avuto l'opportunità di conoscere il modello per l'eccellenza e di confrontarsi con la sua applicazione;
- ✓ **565** imprese si sono effettivamente iscritte ai livelli nazionale e regionale del Premio;
- ✓ **433** imprese sono state valutate sulla base del documento presentato (*Application*), ricevendo un rapporto dettagliato;
- ✓ **306** imprese hanno ricevuto la visita sul posto;
- ✓ **370** valutatori sono stati impiegati nelle diverse edizioni per un impegno complessivo di più di 6.000 giornate per la valutazione delle imprese partecipanti.

Relativamente ai punteggi ottenuti dalle imprese partecipanti al PQI per le PMI, si possono fare alcune osservazioni su come questi punteggi si distribuiscono per i diversi criteri del Modello, per individuare se ci sono, e quali sono, gli elementi più forti e quelli meno solidi evidenziati nel complesso dai partecipanti.

Le medie dei punteggi percentuali complessivi sui 9 Criteri del Modello EFQM delle 306 imprese che hanno ricevuto la visita sul posto nell'ambito del Livello Nazionale del PQI per le PMI sono riportate nella Figura 2.19; queste medie sono messe a confronto con le medie dei punteggi percentuali conseguiti dalle 10 aziende migliori (Top Ten). I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti.

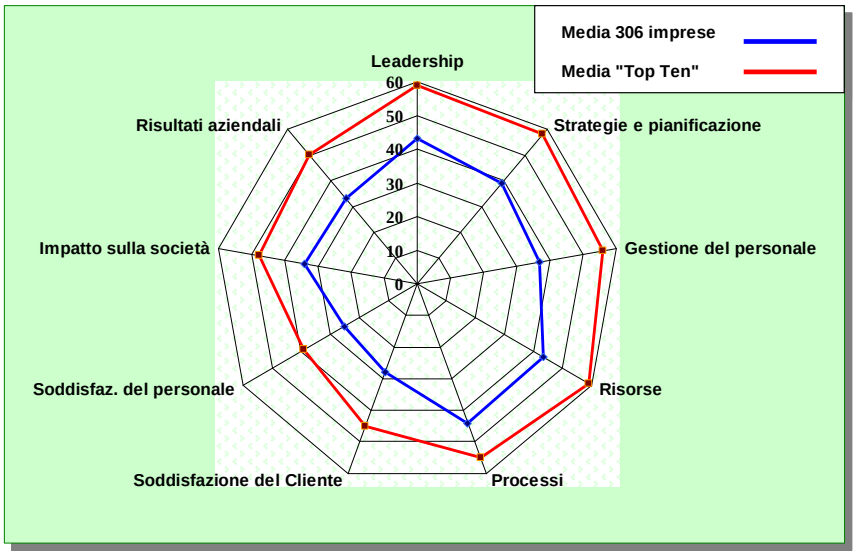


Figura 2.19: Media punteggi complessivi delle imprese finaliste del Premio Qualità Italia

In generale si può notare che i due grafici (Medie e *Top Ten*) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione del sistema delle PMI italiane. Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che i punti forti delle PMI sono l'impegno personale dei leader, l'attenzione al cliente, la gestione delle risorse, il sistema di gestione per la qualità, mentre l'aspetto più carente è relativo ai risultati (ultimi 4 Criteri) in termini di completezza e posizionamento.

Per la media delle aziende considerate, questa debolezza deriva dalla mancanza di una vera e propria "cultura" del risultato, con la definizione di un insieme articolato e completo degli indicatori chiave, corredati dai relativi *target* e con il confronto con altre organizzazioni.

Per le aziende migliori (*Top Ten*) le analisi evidenziano che i punteggi dei Risultati sono inferiori a quelli degli Approcci (primi 5 Criteri) perché, nei primi anni di utilizzo dei modelli TQM, il miglioramento dei risultati è sfasato nel tempo rispetto a quello degli approcci dato che gli stessi devono essere sistematicamente rivisti e migliorati per diventare eccellenti (rapporto "causa-effetto).

Questo è dimostrato dalle migliori aziende che, dopo aver partecipato a una o più edizioni del PQI per le PMI, hanno proseguito nel percorso di autovalutazione e miglioramento conseguendo risultati eccellenti e bilanciati tra i vari criteri. Parte delle aziende vincitrici delle diverse edizioni dei premi hanno negli anni successivi partecipato anche al Premio Europeo EFQM ottenendo importanti successi:

- *Award*: Villa Massa (2007), che ha vinto per la prima volta l'"EFQM Award" nel settore PMI
- *Prize*: Water Team (2000), Robur (2003), Fonderie del Montello (2004 e 2005), Villa Massa (2007)
- *Finalist*: Water Team (1999), Metanifera di Gavirate (2002), Villa Massa (2005)

In questo senso una *best practice* è rappresentata dal percorso di Villa Massa che ha cominciato a utilizzare il modello EFQM alla fine degli anni '90, ha vinto il PQI per le PMI nel 2002, è stata Finalista EFQM nel 2005, ha conseguito il *Prize* nel 2006 e l'*Award* nel 2007 a dimostrazione che il percorso verso l'eccellenza deve essere condotto in modo sistematico e sostenuto nel tempo per conseguire livelli di eccellenza bilanciati e sostenibili. Villa Massa ha in seguito mantenuto il suo livello bilanciato di eccellenza e questo è stato confermato dal fatto che nel 2009 ha vinto l'*Award* nel Premio Imprese per l'Innovazione.

Tutte queste organizzazioni non solo hanno vinto uno o più Premi ma, soprattutto, hanno dimostrato che, tramite l'applicazione sistematica del Modello, hanno ottenuto concreti benefici in termini di miglioramento dei risultati gestionali e di crescita del business.

Analisi sui possibili impatti del modello

"Quanto può migliorare un'impresa che affronta un percorso verso l'eccellenza? E quanto il miglioramento può tradursi in risultati economici per l'impresa?" Questa è la domanda che pongono sistematicamente gli imprenditori quando gli si propone l'adozione di un modello di TQM come strumento per il conseguimento dell'eccellenza delle performance chiave e della competitività sui mercati di riferimento.

APQI, pur non avendo avuto la possibilità di condurre studi approfonditi come quelli descritti nel capitolo precedente, ha comunque effettuato alcune analisi che, se pur limitate a numeri ridotti di imprese, portano alle stesse conclusioni. Nell'arco di tempo in cui è stato tenuto il PQI per le PMI sono state individuate 6 imprese che hanno partecipato per tre volte consecutive al Premio e che hanno ricevuto la visita sul posto e il grafico riportato nella Figura 2.20, che riporta i punteggi medi delle 6 imprese per ciascun criterio del modello, dà una chiara indicazione di come la situazione delle sei imprese sia cambiata tra il primo e il terzo anno di partecipazione.

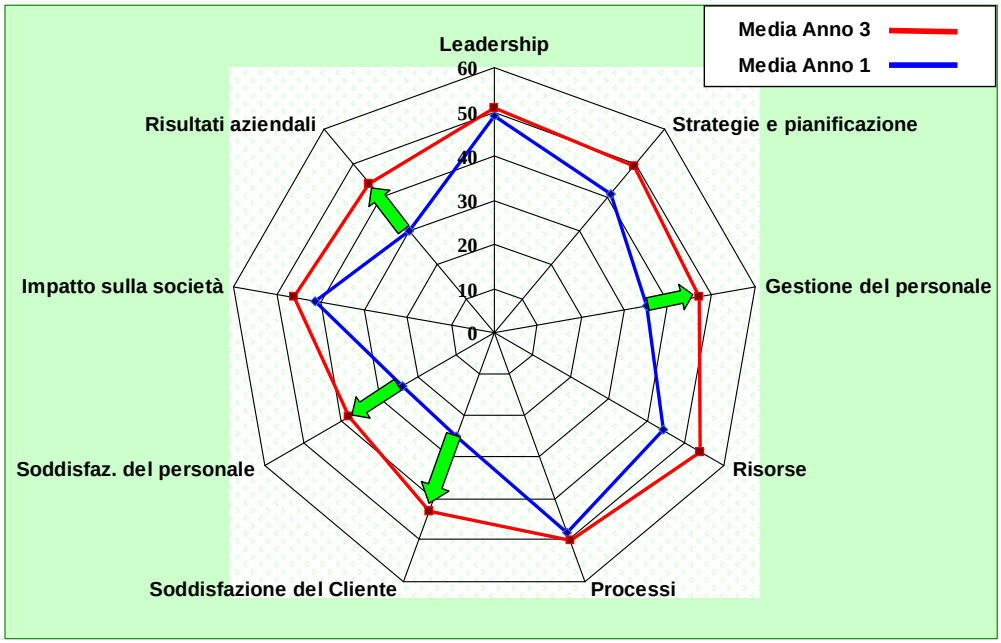


Figura 2.20: Media punteggi complessivi delle imprese che hanno partecipato al Premio per 3 anni consecutivi

Considerando la crescita del punteggio conseguito secondo il modello EFQM come "misura" del miglioramento complessivo ottenuto, possiamo constatare un progresso significativo, rappresentato dall'incremento di oltre il 30% nel punteggio globale.

Ma ancora di più conta il fatto che le imprese si sono presentate al terzo anno con una situazione molto più equilibrata tra i diversi elementi di valutazione, avendo rafforzato in particolare quelle aree che apparivano più deboli nella valutazione del primo anno; in particolare i criteri relativi ai Risultati, che avevano generalmente avuto una bassa valutazione iniziale, hanno avuto un incremento di quasi il 40%.

Le imprese hanno dimostrato di avere appreso la lezione del modello EFQM, che è basato sul raggiungimento di una "eccellenza" armonica e omogenea, in cui i vari elementi contribuiscono in modo coerente e bilanciato al successo dell'impresa.

Relativamente ai risultati aziendali di business, ognuna delle aziende mostra risultati finanziari positivi: se, tra i vari indicatori possibili correlati ai risultati di business, consideriamo il fatturato, notiamo che le sei aziende hanno tutte aumentato significativamente il fatturato (da +11% a +58%) nel terzo anno rispetto al primo, anche se le diverse vicissitudini dei settori in cui le imprese operano, assieme ad ulteriori elementi di varia natura, non permettono sempre di stabilire una chiara proporzionalità tra aumento del punteggio EFQM e aumento del fatturato.

2.4.1.2 Il Premio Qualità Italia per le Scuole

A partire dal 1999 APQI ha avviato una significativa attività di promozione e partecipazione a progetti di diffusione dei Modelli di Eccellenza (prima EFQM e successivamente CAF) anche nel settore della scuola, iniziativa questa che è nata dalla volontà di sviluppare un'azione di sinergia istituzionale tra il sistema dell'istruzione e il mondo imprenditoriale, valorizzando le competenze reciproche e creando nuovi spazi per la crescita delle persone. Tutte le numerose iniziative (nazionali, regionali e territoriali) relative a questa fase sono state sviluppate nell'ambito dell'Accordo Confindustria - Ministero della Pubblica Istruzione.

Particolarmente significativa è stata la collaborazione con il Polo Qualità di Milano (USR Lombardia) iniziata nel 1999 (primi in Italia a promuovere il modello EFQM nelle scuole), consolidata nel tempo e sfociata in un Protocollo di Intesa di APQI con la Direzione Scolastica della Lombardia formalizzato alla fine del 2011 e tuttora attivo.

Da citare inoltre la partecipazione attiva di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto. Il Premio, basato sul Modello EFQM adattato alla scuola, è stato istituito dalla Regione Veneto con una apposita delibera e coordinato da IRRE Veneto in partnership con APQI che ha gestito il processo di valutazione delle scuole partecipanti e ha messo a disposizione i Team Leader e i valutatori senior, provenienti dalle esperienze del Premio Qualità Italia. Inoltre APQI, assieme ad AICQ, ha realizzato la formazione dei valutatori junior, dirigenti scolastici e docenti, provenienti dalle scuole della Regione iscritte al Premio. Sono state tenute 3 edizioni del premio (dal 2003 al 2005) con il coinvolgimento di circa il 40% delle scuole della Regione e la partecipazione di alcune centinaia di scuole, delle quali più di 100 hanno ricevuto la visita sul posto.

Sulla base di queste esperienze, nel 2005 e 2006 APQI ha istituito due edizioni del Premio Qualità Italia per la categoria Scuola (PQIS), nella consapevolezza del ruolo fondamentale del sistema dell'istruzione per la crescita complessiva del Sistema Paese. La seconda edizione del PQI Scuola è stata sviluppata con la collaborazione del Ministero della Pubblica Istruzione, in linea con la volontà di perseguire un miglioramento concreto e diffuso del sistema scolastico attraverso la diffusione di idonee metodologie di valutazione e autovalutazione. Il Premio era aperto a tutte le scuole statali e paritarie del primo e del secondo ciclo dell'istruzione e la partecipazione era gratuita.

Il modello di riferimento del Premio Qualità Italia Scuole

Il Premio ha utilizzato come riferimento il "Modello EFQM per l'eccellenza nella scuola", basato sul "Modello EFQM per l'eccellenza - Settore Pubblico e Volontariato" e adattato al contesto della scuola italiana.
L'adattamento è stato sviluppato nel 2003 (e rivisto nel 2004 per allinearlo alla versione 2003 del Modello EFQM) da un Gruppo di Studio comprendente, oltre gli esperti di APQI e AICQ, i rappresentanti di Enti scolastici istituzionali (Polo Qualità di Milano, IRRE Veneto, IRRE Toscana) e dell'Università di Roma "La Sapienza". EFQM ha riconosciuto ufficialmente le due versioni del "Modello EFQM per l'Eccellenza nella Scuola" italiana, unico caso del genere in Europa.

Prima di essere utilizzato per il PQI Scuola, il modello è stato ampiamente sperimentato in Lombardia (nell'ambito di diverse iniziative) e nel Premio Scuola del Veneto con esiti del tutto positivi.

Il processo di valutazione del Premio Qualità Italia Scuola

Il processo di valutazione del Premio Scuola è lo stesso utilizzato con esiti positivi nel Premio PQI per le PMI e già descritto in precedenza. Nella valutazione sono stati utilizzati anche valutatori provenienti dalla scuola (15 Dirigenti scolastici e 24 docenti) e 25 valutatori provenienti da altri settori della Pubblica Amministrazione.

I risultati del Premio Qualità Italia Scuola

Di seguito i numeri delle due edizioni del Premio Qualità Italia per le Scuole:

- ✓ **500** scuole, circa, sono state complessivamente coinvolte nelle attività di promozione e formazione e hanno avuto l'opportunità di conoscere il modello per l'eccellenza e di confrontarsi con la sua applicazione;

- ✓ **112** scuole si sono effettivamente iscritte ai livelli nazionale e regionale del Premio;
- ✓ **62** scuole sono state valutate sulla base del documento presentato (*Application*), ricevendo un rapporto dettagliato;
- ✓ **57** scuole hanno ricevuto la visita sul posto;
- ✓ **140** valutatori (che hanno valutato una o due volte) sono stati impiegati nelle due edizioni per un impegno complessivo di più di 1.400 giornate per la valutazione delle scuole partecipanti.

Anche per il PQI Scuola sono state condotte analisi per evidenziare la distribuzione dei punteggi medi delle scuole partecipanti sui diversi criteri del Modello, così da poter individuare gli aspetti più positivi e quelli più carenti emersi dalla valutazione e in particolare dalla visita sul posto.

Le medie dei punteggi percentuali complessivi delle 57 scuole finaliste relative ai 9 Criteri del Modello EFQM sono riportate nellaFigura 2.21, , a confronto con le medie dei punteggi percentuali conseguiti dalle 5 scuole migliori (Top Five). I risultati evidenziano con chiarezza quali siano le aree positive e le aree che, al contrario, richiedano miglioramenti per le scuole considerate.

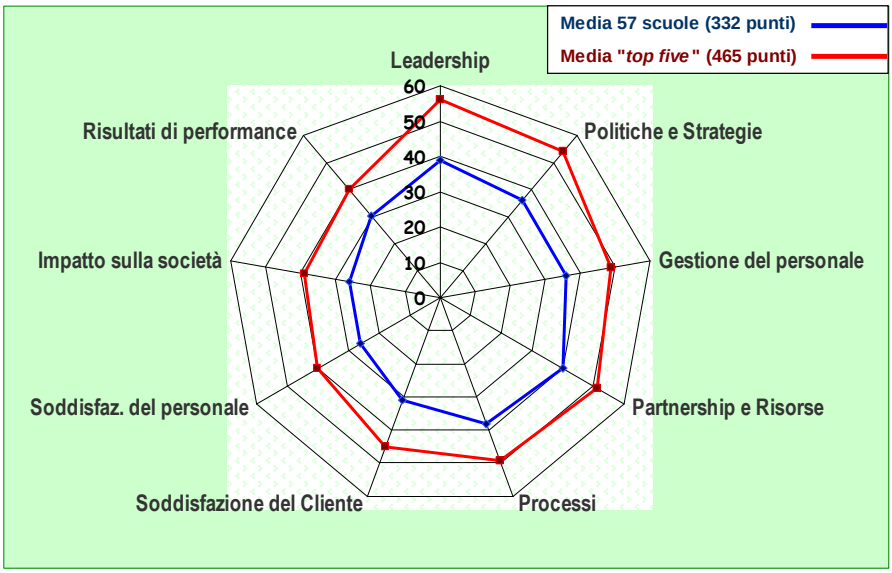


Figura 2.21: Media punteggi complessivi delle scuole finaliste del Premio Qualità Italia Scuola

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati e i feedback dei valutatori evidenziano che i punti forti delle scuole sono il coinvolgimento e l'impegno in prima persona dei leader, dirigente scolastico e staff (Criterio 1) e la capacità di gestire efficacemente le Risorse (Criterio 4), con particolare riferimento alla ricerca, attuazione e gestione di partnership a valore aggiunto, sia con altre scuole sia con organizzazioni ed enti esterni.

Di contro, le aree di debolezza sono rappresentate dai risultati nel loro complesso, dato che mancano spesso indicatori, target e confronti con l'esterno.

La scuole migliori, che hanno evidenziato un punteggio complessivo nettamente più alto, sono state quelle che avevano maturato esperienze di applicazione del modello da più anni (ad esempio partecipando al Premio del Veneto o alle iniziative del Polo Qualità di Milano), e questo evidenzia come l'utilizzo sistematico del modello come strumento di autovalutazione e confronto induca la scuola a ripensare le proprie modalità di gestione e a comprendere come e dove intervenire per migliorare, innescando in questo modo un vero e proprio ciclo virtuoso di crescita verso l'eccellenza.

Queste considerazioni sono confermate dall'esame della partecipazione ai Premi di 5 scuole che hanno iniziato il percorso partecipando per la prima volta al Premio del Veneto o al Premio APQI Scuola: dopo 3-4

anni di sistematica applicazione del modello, hanno vinto il Premio Qualità della Pubblica Amministrazione con un punteggio che, mediamente, è aumentato del 40% rispetto alla prima valutazione.

2.4.2 I Premi aventi come riferimento il Modello EFQM

In questa sezione si presentano i due premi nazionali relativi all'innovazione e alla sicurezza promossi da Confindustria e Inail in partnership con APQI, per fornire alle imprese nuovi strumenti a supporto della competitività a livello nazionale e internazionale.

2.4.2.1 Il Premio Imprese per l'Innovazione

Confindustria ha lanciato nel 2007 il Premio Imprese per l'Innovazione in partnership con APQI. L'iniziativa è stata attuata nell'ambito del progetto di Confindustria IxI (Imprese per l'Innovazione), progetto di formazione e sensibilizzazione sui temi della gestione dell'innovazione e sulle soluzioni organizzative più opportune per rafforzare le capacità concorrenziali delle aziende italiane per la competitività e lo sviluppo del sistema paese.

L'organizzazione del Premio è nata in particolare dalla volontà di accrescere la cultura d'impresa sui temi dell'eccellenza e dell'innovazione e per premiare le imprese in grado di evidenziare performance di business elevate, conseguite tramite la capacità di innovare a 360°, in tutti gli ambiti aziendali:

- ✓ innovazione di prodotto (incrementale o radicale);
- ✓ innovazione di processo;
- ✓ innovazione organizzativa o gestionale;
- ✓ innovazione strategica o di business.

Infatti ogni organizzazione che vuole essere innovativa deve considerare che l'innovazione di prodotto, servizio e/o processo è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il successo. L'innovazione può essere una straordinaria opportunità di sviluppo solo nelle organizzazioni nelle quali questa sfida viene affrontata globalmente, laddove si prende in considerazione ogni azione di management in grado di migliorare la capacità di innovare

Il Premio, che nel 2014 è giunto alla settima edizione, è dedicato a tutte le imprese produttrici di beni e servizi operanti in Italia. Le aziende vincitrici della 1ª Edizione sono state premiate nella Giornata dell'Innovazione del 6 marzo 2008. Le aziende vincitrici a partire dalla 2 ª Edizione sono state premiate al Quirinale dal Presidente della Repubblica nella Giornata dell'Innovazione che si tiene il secondo martedì del mese di giugno di ogni anno.

Il Premio Imprese x l'Innovazione non intende solo assegnare un riconoscimento alle migliori aziende in grado di mantenere ed accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'innovazione a 360°, ma offrire anche l'opportunità di effettuare un check-up approfondito per misurare il livello di innovazione raggiunto, il proprio grado di consapevolezza e per capire quali siano gli elementi strategici fondamentali da riconsiderare per il miglioramento verso l'eccellenza.

Nell'ambito del Premio Innovazione APQI ha promosso la definizione del modello di riferimento e ha predisposto gli strumenti di autovalutazione per le aziende partecipanti e di valutazione per i valutatori, con particolare riferimento ai questionari on-line che sono utilizzati per selezionare le imprese nell'ambito della prima fase del premio. Inoltre ha selezionato e formato i valutatori e gestito l'intero processo di valutazione nelle varie fasi del premio.

Il modello di riferimento del Premio Imprese per l'Innovazione

La metodologia adottata per la valutazione delle imprese partecipanti al Premio Imprese per l'Innovazione fa riferimento ad un modello di *Total Innovation Management* (TIM) mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del *Total Quality Management* e in particolare fa riferimento al Modello di Eccellenza di EFQM e al *Framework dell'Innovazione* di EFQM.

Il *Total Innovation Management* è stato promosso da APQI e sviluppato in collaborazione con Confindustria, Consorzio QUINN, AICQ, Università di Roma "La Sapienza", ST Microelectronics e con il contributo di valutatori esperti APQI ed EFQM.

La struttura del modello (denominato "Linee guida e buone pratiche per l'Innovazione delle Imprese") è articolata con riferimento a quella del Modello EFQM e i vari sottocriteri riportano esempi significativi di buone pratiche attraverso le quali una organizzazione può indirizzare l'impostazione della propria strategia di innovazione, dei processi che la sostengono e delle misure che ne verificano l'efficacia e l'efficienza; allo stesso modo, un'organizzazione o un valutatore esterno all'organizzazione possono verificare quanto il "sistema" dell'impresa che indirizza l'organizzazione e i processi che la sorreggono siano impostati sulla base di criteri solidi e universalmente condivisi e stiano dando positivi risultati.

Le indicazioni riportate nel modello non vanno considerate in modo prescrittivo o come una *check list*, ma servono solo a dare un esempio, il più possibile completo, delle buone pratiche all'interno delle quali ogni organizzazione deve cercare il proprio percorso per l'eccellenza nell'innovazione, sulla base del proprio settore di attività, della propria dimensione e struttura, delle proprie finalità ed obiettivi. Lo schema generale di riferimento del Premio Imprese per l'Innovazione, che ha come riferimento lo schema EFQM, è riportato in Figura 2.22.



Figura 2.22: Il Modello del Premio Imprese per l'Innovazione

Il processo di valutazione del Premio Imprese per l'Innovazione

Il processo di valutazione di questo premio, rispetto al Premio PQI, è arricchito da una fase preliminare che prevede la compilazione di due questionari di autovalutazione semplificata che offrono l'opportunità alle imprese di effettuare un'autovalutazione sulle modalità e sul processo di innovazione. Tutte le imprese partecipanti che compilano i questionari ricevono un feedback di posizionamento rispetto a tutte le altre imprese partecipanti e a quelle appartenenti alla stessa classe dimensionale: tramite l'analisi di questo rapporto le imprese sono in grado di comprendere il proprio livello di maturità relativo all'innovazione a 360° e decidere se proseguire o meno nella partecipazione al Premio.

I risultati dei due questionari hanno inoltre la funzione di selezionare le imprese più strutturate nella gestione dell'innovazione e caratterizzate da buoni risultati di prestazione, seguita dall'invio di uno schema di riferimento (*Application Guidata*), sulla base del quale le imprese selezionate predispongono il Documento di partecipazione o *Application*.

A partire dall'invio del Documento di partecipazione, il processo di valutazione è del tutto simile a quello già descritto per il Premio PQI per le PMI. Per ogni edizione del premio APQI seleziona e mette a disposizione i valutatori più esperti e con la maggiore conoscenza sui temi dell'innovazione.

I risultati del Premio Imprese per l'Innovazione

I numeri delle prime sette edizioni del Premio Imprese per l'Innovazione sono di seguito riportati:

- **1560** imprese si sono registrate per la compilazione del questionario;
- **966** imprese hanno completato la compilazione del questionario on line;
- **555** imprese sono state giudicate idonee per la seconda fase della valutazione;
- **284** imprese hanno compilato l'Application Guidata;
- **136** imprese sono state ammesse alla fase finale del premio;
- **96** hanno ricevuto la visita sul posto;
- **18** imprese hanno conseguito l'Award.

Tutte aziende che hanno vinto hanno conseguito livelli di eccellenza e la media dei punteggi complessivi dei 18 award (580) è superiore del 40% rispetto ai risultati delle 136 aziende finaliste (412). Di seguito sono riportati (Figura 2.23) in confronto con la media delle 136 imprese ammesse alla fase finale con riferimento alle 25 domande per le quali si articola la valutazione. Sono inoltre indicati i punti forti e deboli.

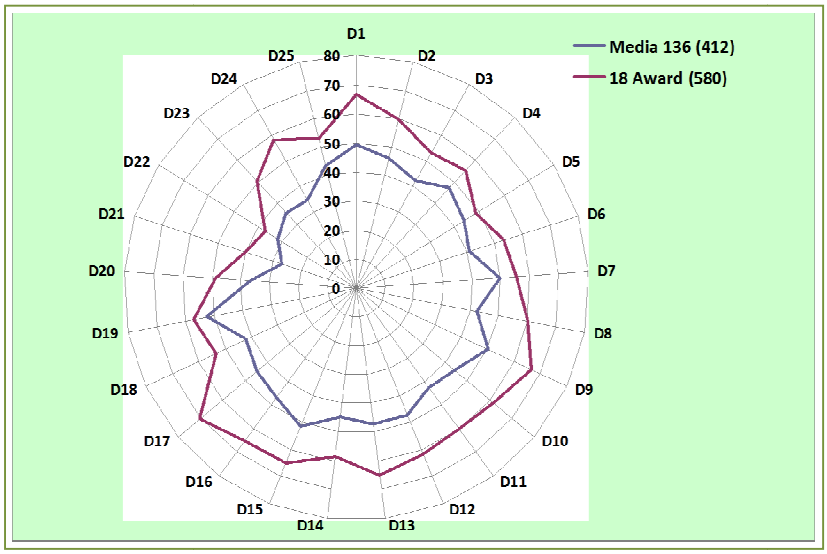


Figura 2.23: Media punteggi complessivi delle imprese finaliste e vincitrici del Premio Imprese per l'Innovazione

Punti di forza più significativi

- La percezione dei leader che l'innovazione è un fattore critico di successo per l'impresa (D1 – D4)
- La spinta all'internazionalizzazione con soluzioni innovative (D7)
- La ricerca di prassi innovative rilevanti (radicali e semiradicali) tramite lo sviluppo di partnership e collaborazioni con enti esterni e altre aziende (D9)
- La forte attenzione alla ricerca e all'utilizzo delle tecnologie informatiche (ICT) a supporto dell'innovazione (D15)

- Il sistema di gestione per la qualità come strumento di integrazione dei risultati dell'innovazione (D19)

Aree più strategiche da migliorare

- La gestione del processo dell'innovazione con particolare riferimento alla definizione di indicatori di efficacia/efficienza (D17)
- La diffusa carenza di risultati (conseguenza naturale del ridotto uso di indicatori), con particolare riferimento alla misura degli impatti dell'innovazione sui risultati di business dell'impresa (D21 → D25)
- L'integrazione dell'innovazione nell'impresa (l'innovazione come prassi quotidiana) (DF6)
- Il coinvolgimento e la partecipazione del personale a tutti i livelli nell'innovazione (D3 –D8)
- L'innovazione a 360° e non solo di processo/prodotto/servizio (con l'eccezione delle imprese migliori)
- La capacita di finanziare l'innovazione in maniera strategica e pianificata (D11)

2.4.2.2 Il Premio Imprese per la Sicurezza

Confindustria ed Inail, con la collaborazione tecnica di APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e Accredia (Ente Italiano di Accreditamento), hanno promosso nel 2011 il "Premio Imprese per la sicurezza" giunto nel 2014 alla sua terza edizione, al fine di offrire un significativo contributo al processo di diffusione della cultura della sicurezza che coinvolge tutto il sistema produttivo italiano.

Lo scopo di fondo del Premio Sicurezza è quello di creare cultura di impresa in tema di salute e sicurezza, di fornire un quadro di riferimento per il miglioramento delle prestazioni e l'eccellenza, di diffondere le prassi migliori e di premiare le imprese che si distinguono per l'eccellenza del processo di gestione e dei risultati conseguiti. Il Premio vuole in sostanza misurare il livello di innovazione ed il grado di consapevolezza al quale l'impresa è pervenuta, facendone emergere i profili più rimarchevoli, assegnando un riconoscimento alle imprese capaci di mantenere e accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso la sicurezza.

Il Premio, che ha ottenuto l'alto patronato del Presidente della Repubblica, è rivolto a tutte le imprese, anche non aderenti al sistema Confindustria, e viene assegnato a sei categorie di aziende distinte per tipologia di rischio (alto o medio-basso) e per dimensione (imprese con un numero di dipendenti minore o uguale a 50, compreso tra 51 e 250, oltre 250).

I premi sono assegnati alle aziende in funzione della fascia di punteggio ottenuto a seguito delle valutazioni: alla fascia più alta sono assegnati gli *Award*, a seguire i *Prize*. Sono conferite, inoltre, menzioni per le aziende che hanno sviluppato iniziative/progetti specifici ad esempio in tema di formazione/informazione dei lavoratori, gestione degli appalti/subappalti, o progetti innovativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Nell'ambito del Premio Sicurezza APQI ha sviluppato il modello di riferimento e ha predisposto gli strumenti di valutazione per i valutatori e, in collaborazione con gli altri partner, gli strumenti di autovalutazione per le aziende partecipanti. Inoltre, per ogni edizione, si occupa della formazione dei valutatori e gestisce le varie fasi del processo di valutazione, assicurandone la correttezza formale e tecnica e garantendo il mantenimento della pianificazione.

Il modello di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza

La metodologia adottata per la valutazione delle imprese partecipanti al Premio Imprese per la Sicurezza fa riferimento ad un modello di *Total Safety Management* (TSM) sviluppato da APQI che lo ha mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del *Total Quality Mangement.*

Il modello di riferimento, denominato "Framework per la Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese", ha infatti come riferimenti di fondo l'articolazione e i concetti del Modello di Eccellenza di EFQM e delle "Linee guida e buone pratiche per l'Innovazione delle Imprese" (vedi Premio IxI); è stato successivamente semplificato da un Gruppo di lavoro (comprendente APQI, Inail, Confindustria e Accredia) che ha messo a punto la "Check List per la Valutazione della Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro nelle Imprese" utilizzata nell'ambito del processo di valutazione del Premio e diffusa alle imprese partecipanti.

Il Framework e la Check List costituiscono di fatto uno strumento di autovalutazione finalizzato ad individuare azioni di miglioramento rispetto ai propri obiettivi, a fronte di un modello di carattere universale e in confronto con gli altri. L'approccio adottato ben si addice ad un'applicazione alla gestione per la salute e sicurezza sul lavoro perché riconosce la pluralità degli approcci di perseguimento dell'eccellenza e consente di operare per il miglioramento della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro. Si tratta, dunque, di un potente strumento di autodiagnosi e di progettazione della gestione per la salute e sicurezza sul lavoro con cui ogni realtà aziendale può individuare i propri punti di forza e di debolezza attraverso l'autovalutazione e tarare i propri strumenti gestionali, assicurando un fondamento razionale ai piani strategici di miglioramento. Il modello è inoltre in grado di acquisire e integrare agevolmente iniziative già intraprese con altri strumenti, percorsi o modelli, come ad esempio la norma OHSAS 18001, le Linee Guida UNI-Inail per la Sicurezza, la ISO 14001 o altri standard e normative specifiche per le imprese.

Lo schema generale di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza è riportato in Figura 2.24.



Figura 2.24: Modello di riferimento del Premio Imprese per la Sicurezza

Il processo di valutazione del Premio Imprese per la Sicurezza

Oltre alle attività di promozione, registrazione e premiazione, il Premio si svolge in due fasi:

Fase di selezione 1: Le imprese compilano un questionario on-line presente nella homepage del sito Confindustria; la compilazione di tre questionari offre a tutti i partecipanti di effettuare un check-up approfondito sulla loro situazione in materia di gestione per la sicurezza.

Fase di selezione 2: Sulla base dei risultati dei questionari, il Comitato Tecnico Scientifico (composto da esperti di Confindustria, Inail, APQI ed Accredia) predispone una graduatoria delle migliori aziende per ognuna delle classi dimensionali individuate e differenziate per tipologia di rischio. A queste imprese viene

richiesta la stesura di un'Application semplificata e guidata, corredata cioè da informazioni di supporto per la compilazione, che vengono successivamente valutate da un gruppo di esperti.

Le imprese selezionate, in base al punteggio più alto, vengono successivamente coinvolte in un approfondito processo di valutazione a integrazione della precedente compilazione dei questionari, con visite in sede da parte di un team di valutatori composto da esperti di Inail, APQI e Accredia. I tre Enti selezionano e mettono a disposizione i valutatori che sono tenuti a partecipare al corso di formazione sviluppato e tenuto da APQI, che predispone inoltre i Team di valutazione e i relativi abbinamenti alle imprese finaliste.

I risultati del Premio Imprese per la Sicurezza

I numeri delle prime tre edizioni del Premio Imprese per la Sicurezza sono di seguito riportati:

- **600** imprese si sono registrate per la compilazione;
- **406** imprese hanno compilato il questionario on line;
- **144** imprese sono state invitate a scrivere un'*Application* (solo per le edizioni 2013 e 2014);
- **112** hanno inviato l'*Application* (solo per le edizioni 2013 e 2014);
- **62** sono state ammesse alla visita sul posto;
- **6** si sono ritirate;
- **56** hanno ricevuto la visita
- **8** imprese hanno conseguito l'Award.

I punteggi complessivi degli Award sono riportati di seguito, in Figura 2.25, a confronto con i punteggi medi delle 56 imprese ammesse alla visita per gli 8 criteri per i quali si articola la valutazione.

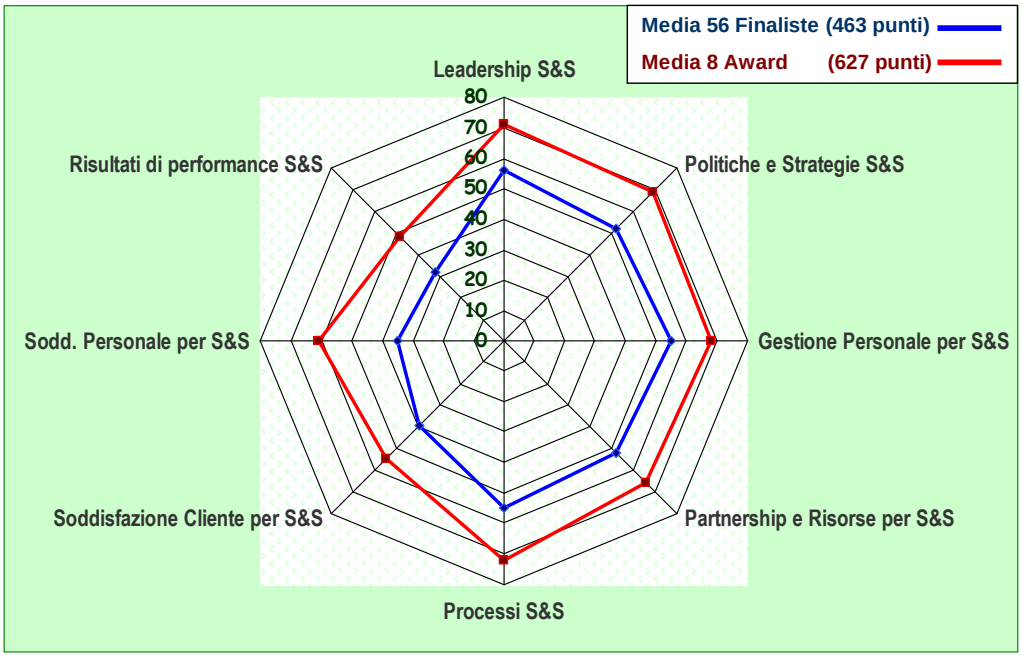


Figura 2.25: Media punteggi complessivi delle imprese finaliste e delle vincitrici del Premio Imprese per la Sicurezza

I risultati evidenziano con chiarezza le aree positive e le aree che, al contrario, richiedono significativi miglioramenti. La prima considerazione è che i due grafici (Finaliste e Award) hanno in pratica lo stesso andamento e questo conferma che i risultati sono rappresentativi della situazione relativa alla salute e sicurezza del campione di imprese che hanno ricevuto la visita; fa eccezione il criterio relativo alla

soddisfazione del personale dato che solo poche imprese (e tra queste tutti gli Award) fanno indagini sul persole relative alla percezione sui temi della salute e sicurezza sul lavoro.

Più in dettaglio, l'analisi dei risultati evidenzia che gli aspetti più positivi sono la consapevolezza dei Leader che la salute e sicurezza è un tema prioritario della propria agenda e i processi relativi, in genere ben sviluppati con riferimento agli standard specifici, spesso integrati nel Sistema di Gestione per la Qualità e certificati da Enti accreditati.

Di contro l'aspetto più debole (come del resto per il Premio Innovazione) è relativo ai risultati (ultimi 3 Criteri) in termini di completezza: si rileva infatti la carenza di indicatori appropriati e dei relativi risultati con particolare riferimento alla misura del costo degli incidenti/infortuni per poter apprezzare il ritorno economico degli investimenti sulla sicurezza e l'impatto complessivo sui risultati di business (fatturato e utile). Alcune imprese che hanno vinto il Premio hanno dimostrato che una riduzione significativa degli incidenti con tendenza allo zero, non solo ha un rilevante impatto sulla motivazione delle persone, ma porta anche a benefici economici misurabili sul fatturato.

2.4.3 Il Premio Qualità PPAA basato sul Modello CAF

Il Premio Qualità PPAA, sviluppato sulla base del Modello CAF e promosso dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, è realizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica in collaborazione con FormezPA e in partnership con Confindustria, APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e il Consiglio Nazionale dei Consumatori e degli Utenti (CNCU), rappresentato da Altroconsumo e Movimento consumatori, con lo scopo di diffondere, all'interno delle organizzazioni pubbliche, una nuova cultura manageriale orientata alla qualità e all'efficienza, di promuovere l'utilizzo dell'autovalutazione e creare le condizioni perché si ampli il ricorso alla valutazione esterna tra pari.

Il premio persegue in primo luogo la finalità di riconoscere e valorizzare nelle organizzazioni pubbliche italiane l'adozione di modalità di gestione che mirano all'eccellenza, attraverso la pratica sistematica dell'autovalutazione e del miglioramento pianificato e continuo della *performance*. Attraverso tale pratica le amministrazioni possono rafforzare la propria capacità interna di generare innovazione sostenibile, finalizzata a produrre miglioramenti duraturi delle performance.

Sono state tenute tre edizioni del premio (l'ultima nel 2011) e, in ogni edizione, sono state coinvolte 7 diverse categorie delle amministrazioni pubbliche: Amministrazioni Centrali e Periferiche dello Stato; Aziende Sanitarie Locali e Aziende Ospedaliere; Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane; Istituzioni Scolastiche; Regioni, Province e Città Metropolitane; Università; Enti Pubblici non economici e Camere di Commercio, Industria e Artigianato.

APQI ha partecipato attivamente al Premio mettendo a disposizione i propri valutatori più esperti e gestendo, in stretta collaborazione con Formez, il processo di valutazione.

Il modello di riferimento del Premio Qualità PPAA

Il Premio Qualità PPAA utilizza come Modello di riferimento il *Common Assessment Framework* (CAF), promosso nell'ambito delle attività di cooperazione dei Ministri della Funzione Pubblica dell'UE, con la collaborazione di EFQM, della Speyer School e di EIPA (Istituto Europeo per le Pubbliche Amministrazioni) al fine di assistere le organizzazioni europee del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di gestione e miglioramento della qualità. Ai fini del Premio è stata utilizzata la metrica avanzata. (Vedi Modello CAF nel capitolo precedente).

Il processo di valutazione del Premio Qualità PPAA

Oltre alle fasi di promozione, di selezioni delle candidature e di premiazione, il processo di valutazione del Premio Qualità PPAA è lo stesso utilizzato nel Premio PQI per le PMI e già descritto in precedenza. Nell'ambito della promozione centinaia di amministrazione hanno avuto l'opportunità di partecipare a seminari organizzati da Formez per la diffusione delle metodologie TQM e la presentazione delle modalità per partecipare al premio.

Per la valutazione delle amministrazioni finaliste APQI ha messo a disposizione i Team Leader e i valutatori senior necessari a integrare i valutatori della PA formati progressivamente tramite i corsi CAF Assessor organizzati da Formez e tenuti da AICQ.

I risultati del Premio Qualità PPAA

I numeri delle tre edizioni del Premio sono i seguenti:

- ✓ **704** amministrazioni hanno inviato la propria candidatura;
- ✓ **320** hanno inviato l'*Application*;
- ✓ **131** sono state ammesse alla visita sul posto;
- ✓ **3** hanno vinto il Premio per la Migliore Amministrazione dell'edizione;
- ✓ **40** hanno vinto il Premio PA relativo alla categoria di appartenenza**;**
- ✓ **5** hanno ricevuto il Premio "Amministrazione di Qualità" (presente solo nella seconda edizione)
- ✓ **4** hanno ricevuto le Menzioni Speciali assegnate da Confindustria e CNCU.

A seguito della conclusione della terza edizione del Premio è stata effettuata un'indagine di soddisfazione alle amministrazioni che avevano inviato l'*Application*, chiedendo di valutare il livello di soddisfazione rispetto alle attese e di esprimere un giudizio in merito ai diversi elementi e alle diverse fasi che hanno caratterizzato tutto il percorso. In conclusione, il giudizio medio complessivo sul Premio è risultato piuttosto elevato (punteggio di 4,8 su 6), con una punta superiore a 5 per il giudizio relativo ai diversi aspetti della visita sul posto. Da notare inoltre che una rilevante quota di amministrazioni (l'87%) parteciperebbe nuovamente, che il 68% intende utilizzare il modello CAF per l'autovalutazione e che il 91% consiglierebbe la partecipazione al Premio ad altre amministrazioni.[12]

2.4.4 I fattori di successo delle organizzazioni eccellenti

APQI ha effettuato un'analisi delle *Application* e dei rapporti di valutazione delle imprese che hanno dimostrato di possedere un sistema gestionale eccellente, confermato dalla vincita del PQI, del Premio Innovazione, del Premio Sicurezza, del Premio PA oppure hanno ottenuto un riconoscimento EFQM, per verificare quali siano i fattori distintivi che hanno consentito alle organizzazioni di diventare eccellenti e che consentiranno di mantenere e accrescere nel tempo questa eccellenza.

L'analisi ha individuato alcune caratteristiche significative che accomunano le organizzazioni citate, caratteristiche che si ritrovano anche in altre che hanno vinto Menzioni nei premi descritti in precedenza e che rappresentano i fattori del successo di una organizzazione:

- ✓ la presenza sistematica della leadership come motore per la qualità, l'innovazione, la sicurezza e il miglioramento del sistema aziendale;

[12] Fonte : http://qualitapa.gov.it

- ✓ il coinvolgimento e la motivazione del personale, come componente fondamentale del successo dell'azienda;
- ✓ la focalizzazione sul cliente con prodotti / servizi a valore aggiunto;
- ✓ la capacità di creare un Sistema di Gestione flessibile, in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti del contesto in cui operano e di valorizzare l'innovazione e il miglioramento;
- ✓ l'impegno a valutare le opportunità e di pilotare l'azienda verso una innovazione a 360°;
- ✓ l'impegno verso la società e l'ambiente, nell'ottica della sostenibilità;
- ✓ la capacità di identificare in modo tempestivo opportunità e rischi, e di reagire in modo rapido ai cambiamenti del contesto, del mercato e della società.

Queste caratteristiche sono pienamente coerenti e confermano i "Concetti Fondamentali dell'Eccellenza" espressi dal Modello EFQM.

La "maturazione" delle organizzazioni, dimostrata dai progressi riscontrati nell'arco di tempo di sviluppo dei Premi, è supportata dalla definizione ed attuazione di un sistema di approcci e strumenti strutturati attraverso i quali pilotare e realizzare il miglioramento, controllandone e migliorandone l'efficacia attraverso la misura dei risultati chiave (interni e verso gli *stakeholder* principali).

Questi "fattori di successo" non sono cristallizzati nel tempo, ma mutano in funzione dell'evoluzione dei mercati, della società e del contesto in cui le organizzazioni si trovano a operare. Il Modello EFQM stesso ha progressivamente cambiato il contenuti dei "Concetti Fondamentali dell'Eccellenza", fino all'attuale versione del Modello 2013. Possiamo citare, come esempio di cambiamento, l'importanza sempre più crescente che ha assunto l'innovazione a 360° negli ultimi anni, come pure la capacità dell'organizzazione di essere "flessibile", adattandosi rapidamente ai cambiamenti sempre più veloci del contesto in cui opera; si parla in questo senso sempre più spesso di "azienda liquida", come l'azienda capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del "contenitore", costituito dal contesto di mercato, sociale, legislativo ecc., per fornire sempre la risposta migliore e più rispondente alle attese.

2.5 L'importanza dell'approccio lean sui sistemi qualità delle organizzazioni

Marcello Braglia, Federico Guidi

2.5.1 Premessa

Lean significa snello. Il termine "produzione snella" (dall'inglese "lean manufacturing" o "lean production") è stato coniato dagli studiosi Womack, Jones e Ross nel libro "The Machine that Changed the World" [4]: i due studiosi hanno per primi analizzato in dettaglio e confrontato le prestazioni del sistema di produzione dei principali produttori mondiali di automobili con quello della giapponese Toyota, rivelando le ragioni della netta superiorità di quest'ultima rispetto a tutti i concorrenti. La "lean production" è, dunque, la generalizzazione e la divulgazione in occidente del sistema di produzione Toyota (Toyota Production System, TPS).

L'idea alla base dell'approccio Lean può riassumersi nello slogan: creare più valore per il cliente finale utilizzando meno risorse [1]. Come? Attraverso una metodologia di management che mira ad unire, attorno ad un impianto coerente di tecniche e strumenti, la buona volontà, l'esperienza, l'iniziativa creatrice, il desiderio di fare bene, sempre presenti, in varia misura, nelle persone. La combinazione di queste motivazioni con un buon metodo produce un processo di continuo miglioramento che consente significativi recuperi di efficacia (fare quello che serve) e di efficienza (farlo con meno sforzi).

Il concetto di azienda snella si è diffuso anche in Italia ed ha una storia lunga quasi 30 anni: il primo convegno italiano sul Toyota Production System fu organizzato da Alberto Galgano e si svolse nel maggio del 1985 alla Fiera di Milano.

La progressiva diffusione del concetto di azienda snella in molte realtà industriali italiane ha portato immediatamente alla contrapposizione "ideologica" fra "esperti". Da un lato coloro che ritengono i Sistemi di Gestione per la Qualità, e le relative certificazioni ISO 9001, inutili, inefficaci ed incompatibili con l'approccio Lean. Ad essi si oppongono coloro che individuano nei SGQ l'unico strumento concreto e veramente efficace per incrementare la competitività delle imprese.

Esiste una terza via: mettere al centro dell'attenzione il valore per il cliente e non le singole viste parziali che ciascuna area o funzione aziendale ha del valore. In questo senso non esiste incompatibilità fra i due approcci ma, al contrario, può esserci una fortissima integrazione: è l'approccio "Quality at the Source" con il quale si gettano le basi per una qualità autonoma e sostenibile.

2.5.2 Breve storia del Lean Thinking

Gli anni Cinquanta hanno visto nascere in Giappone un nuovo modo di concepire e gestire l'azienda. Questo nuovo approccio gestionale, denominato in seguito "Lean Thinking" [5], ha catturato l'attenzione degli studiosi a livello mondiale solamente a partire dai primi anni Ottanta quando il successo ottenuto dalle case automobilistiche giapponesi impose l'analisi critica dei modelli produttivi in uso per elaborare una strategia tesa a recuperare il perduto vantaggio competitivo. La spinta definitiva alla piena divulgazione

dei metodi Lean fu impressa nei primi anni Novanta da J. Womack, D. Jones e D. Ross[13] con la pubblicazione del libro "The Machine that Changed the World" [4] contenente l'analisi dei principi base della "Lean Production" ed una descrizione dei vantaggi ad essa riconducibili. La ricerca, ponendo a confronto il modo di funzionare delle imprese occidentali con quelle giapponesi, metteva in luce come i principi ed i criteri della produzione di massa di stampo fordista e taylorista fossero, nonostante i continui affinamenti, ormai ampiamente superati da altri principi ed altri criteri, capaci di rispondere con più efficacia alle richieste di maggiore qualità provenienti dal mercato e, nello stesso tempo, di coniugare la maggiore qualità con una riduzione dei tempi e dei costi nei processi d'impresa.

Il nuovo approccio gestionale è la concettualizzazione americana di un fenomeno giapponese che i giapponesi non hanno mai concettualizzato: il modo assolutamente pragmatico e non ideologico con cui Taiichi Ohno[14] ed i suoi epigoni hanno sperimentato e moltiplicato le loro soluzioni gestionali, spesso minute ed apparentemente irrilevanti agli occhi di un dirigente occidentale, ha sostanzialmente inibito la possibilità che fossero gli stessi protagonisti a dare una sistematizzazione concettuale e altrettanto si può dire, nella sostanza, per gli studiosi giapponesi che hanno dedicato grande attenzione allo studio del modello Toyota, ma con intenti più descrittivi che di generalizzazione teorica [3, 13].

La genesi pragmatica dell'approccio Lean ne definisce in modo altrettanto concreto l'obiettivo principale: combattere gli sprechi, ovvero qualsiasi attività umana che assorbe risorse ma che non crea valore. Il "Lean Thinking" è, dunque, il potente antidoto agli sprechi: esso fornisce un modo per specificare il valore, per allineare nella sequenza migliore le attività che creano valore, per metterle in atto senza interruzione quando qualcuno le richiede e per eseguirle in modo sempre più efficace ed efficiente. In estrema sintesi, il pensiero snello è snello perché indica come fare sempre di più con sempre meno.

Il punto di partenza del nuovo approccio gestionale è il concetto di valore: esso può essere definito solo dal cliente finale ed assume significato solo nel momento in cui lo si esprime in termini di uno specifico prodotto (bene o servizio o, spesso, entrambi) in grado di soddisfare le esigenze del cliente a un dato prezzo ed in un dato momento [5].

La definizione di valore ha una forte analogia con la definizione di qualità: capacità di un insieme di caratteristiche inerenti a un prodotto, sistema, o processo di ottemperare ai requisiti di clienti e di altre parti interessate [6]. Malgrado l'analogia, è evidente il diverso punto di vista: mentre la definizione ISO di qualità fa riferimento ad un generico insieme di requisiti da soddisfare, la definizione di valore aggiunge in modo esplicito al concetto di qualità il concetto di costo ed il concetto di capacità di soddisfare un tempo di consegna.

Il "Lean Thinking" è dunque capace di migliorare la prestazione aziendale perché il concetto di valore afferisce alle tre prestazioni basilari di ogni sistema operativo (Quality, Cost e Delivery): massimizzare il valore significa perseguire l'eccellenza operativa [16] perché tale obiettivo si traduce in processi veloci e flessibili che danno ai clienti ciò che vogliono, quando lo vogliono, con la qualità più alta e a costi sostenibili.

2.5.3 Il successo dell'approccio Lean: mito o realtà?

La risposta è: realtà! La Toyota ha fatto registrare profitti ogni anno, per cinquanta anni di fila, fino alla grande recessione del 2008: la tendenza generale dei profitti Toyota ha sempre puntato verso l'alto, con un picco di oltre 17 miliardi di dollari nell'anno fiscale 2008. Nel quinquennio conclusosi nel 2008 Toyota ha

[13] Coordinatore del programma di ricerca promosso dal Massachusetts Institute of Technology sull'industria automobilistica mondiale.
[14] Responsabile di produzione della Toyota Motor Company all'epoca del secondo viaggio della famiglia Toyoda allo stabilimento Ford di Detroit (primavera 1950): è considerato il padre della produzione snella.

accumulato quasi 51 miliardi di profitti, mentre nello stesso periodo General Motors ha perso 81 miliardi. Nell'anno fiscale 2009, il più buio della recessione, Toyota ha perso quasi 5 miliardi di dollari: una goccia nell'oceano, dopo anni di redditività ed uno straordinario patrimonio di riserve liquide. A partire dal 2010 Toyota ha riconquistato la redditività, superando i 13 miliardi di dollari nel 2012 [16].

Il risultato straordinario della Toyota appare quasi un paradosso pensando che oggi quello che si definisce Toyota Production System è ormai un libro aperto: decine di studiosi hanno analizzato quella che lustri fa il saggio di Jones e Womack ha definito "La Macchina che ha cambiato il mondo" [4]. L'azienda di Tokyo ha aperto agli esterni i corsi della californiana Toyota University, ha collaborato con GM, uno dei suoi principali concorrenti, nella joint venture Nummi (1984-2010, Freemont, California) e condivide con il gruppo PSA un impianto in Repubblica Ceca.

L'Aberdeen Group, uno dei più accreditati centri di ricerca al mondo, ha pubblicato nel 2007 uno studio in cui sono state analizzate le metodologie di sviluppo prodotto di 400 aziende, diversificate per settori industriali e localizzazioni geografiche [8]. Il successo dell'approccio Lean non è una favola che ha il suo lieto fine solo in Toyota: maggior puntualità, maggior guadagno, minori costi si coniugano con una miglior qualità nel 63% delle aziende prese in considerazione: sono le aziende cosiddette "Best in class" che hanno implementato l'approccio Lean da almeno 2 anni [8, 14].

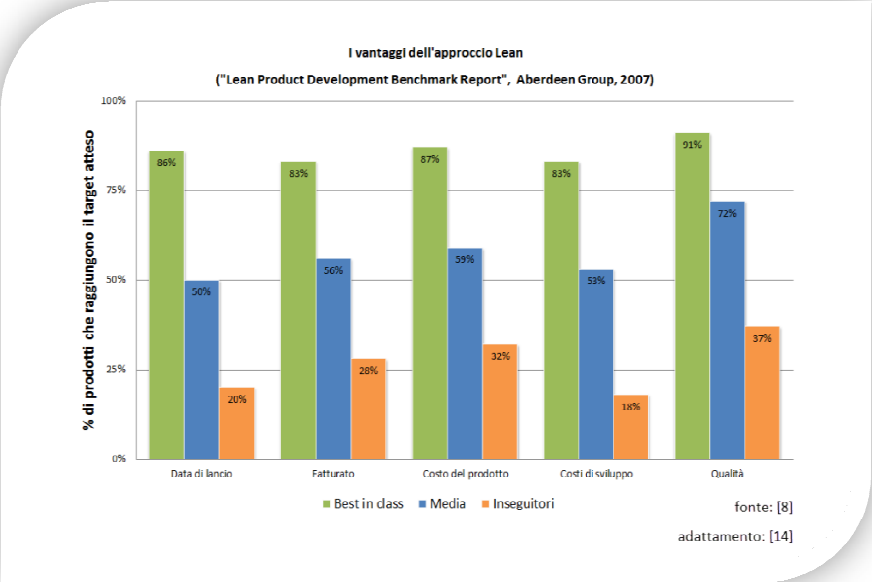


Figura 2.26: studio Aberdeen Group 2007 sulle metodologie di sviluppo prodotto di 400 aziende

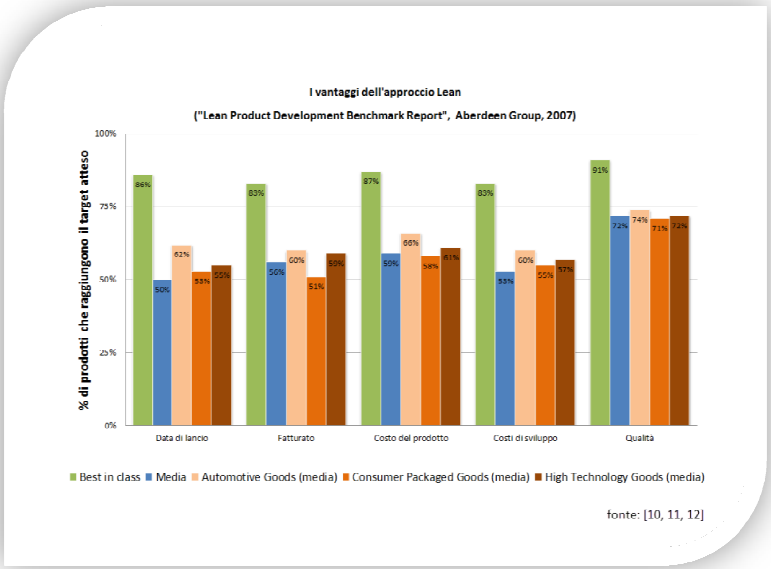


Figura 2.27: studio Aberdeen Group 2007 sulle metodologie di sviluppo prodotto di 400 aziende per settori industriali

Il “segreto” dei successi conseguiti attraverso l’approccio Lean in Giappone negli anni ’80 e negli Stati Uniti a metà degli anni ’90 non è rappresentato dall’aver sviluppato una ben fornita “cassetta degli attrezzi” da cui attingere i metodi di miglioramento, ciascuno con la sua ben precisata area di intervento. Limitare il concetto di azienda snella al solo impianto di tecniche e strumenti significa “fallire”: ciò che rende il cambiamento, ed il miglioramento, reali e sostenibili nel tempo, tali cioè da costituire vera forza competitiva per l’azienda, si scrive Kaizen, “inglesizzando” l’ideogramma giapponese, ma si legge strategia. “Essere costantemente orientati al cambiamento (kai) per migliorare (zen), imparando a progredire facendo tesoro degli errori passati, senza fermarsi nemmeno davanti ai successi …”[2, 9].



“…la vera e propria filosofia,.., del Toyota Production System e i suoi profondi cambiamenti nella cultura d’impresa non è stata ancora completamente capita: perché? Alcuni dicono perché è stata, comunicata dagli ingegneri e quindi considerata “tecnica”. Per molto tempo non si è trovato il modo di farla diventare “emotiva”. E, almeno in Italia, non si è riusciti a “intrippare” la gente.” [17]

Il successo dell’approccio Lean, che trova ancora oggi la sua massima espressione in Toyota, è dunque un obiettivo realisticamente esportabile se l’approccio Lean non è confinato alla sola “tecnica” ma si considera esteso al contesto “emotivo” del Kaizen.



2.5.4 La strada per competere: qualità o valore?

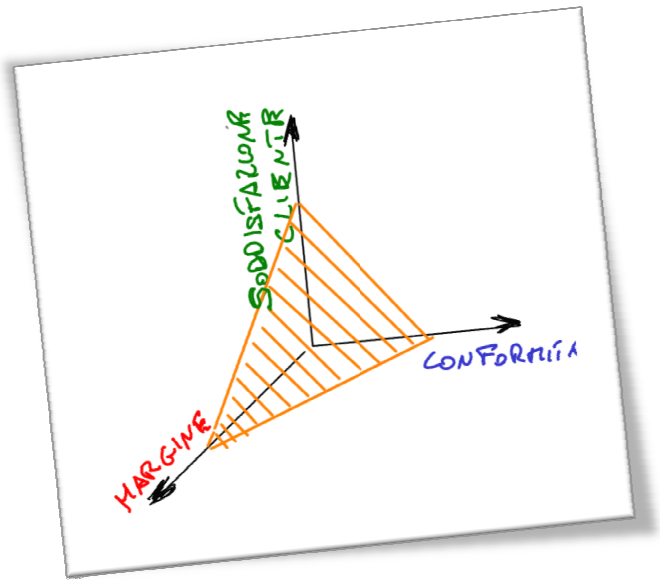
E’ Il valore, e non la qualità, l’elemento chiave per competere! Tale affermazione può suonare come una vera e propria “eresia” oppure semplicemente può essere interpretata come la constatazione che la qualità è solo una delle dimensioni del valore, o meglio è una delle viste parziali che una specifica funzione aziendale ha del valore.

Le aziende che affrontano la competizione adottando il solo punto di vista della qualità forniscono al mercato una risposta parziale. La qualità è una condizione necessaria ma non sufficiente per ottenere il

riscontro positivo del cliente finale il quale è soddisfatto se riceve i prodotti o i servizi conformi al livello qualitativo richiesto, ma anche ai prezzi concordati e nei tempi concordati (fa eccezione a questa regola il segmento del "lusso" dove la qualità regna sovrana).

Il successo di un'azienda è il risultato dell'ottimizzazione di un sistema complesso non lineare in cui gli ottimi locali non garantiscono l'ottimo globale (anzi!). Per questo motivo la qualità di un prodotto e/o servizio deve essere il risultato di un processo che crea valore per il cliente, interno o esterno, soddisfacendo tre requisiti fondamentali:

- soddisfazione delle specifiche (esplicite o implicite) del cliente;
- conformità a standard (di prodotto, di processo,...);
- mantenimento del margine atteso.



Solo avendo chiaro questo aspetto, e portandolo all'interno dell'operatività quotidiana, la qualità sarà vista come un fattore di vantaggio competitivo e non come una "tassa" da pagare al mercato. Troppo spesso, infatti, imprenditori e manager a tutti i livelli vivono la qualità come un fattore "obbligato" e trasferiscono a dipendenti e collaboratori questa sensazione, con il risultato di alimentare la convinzione che la qualità sia un problema di "pochi" e non di "tutti".

E' questa l'annosa contrapposizione fra qualità formale e qualità sostanziale, dicotomia che spinge molti attenti osservatori ad identificare la qualità con il risultato che scaturisce spontaneo dal lavoro delle persone che compongono un'azienda quando esse sono coinvolte in vista degli obiettivi. Creare le condizioni perché ciò avvenga costituisce il problema: adottare un Sistema di Gestione per la Qualità evoluto rappresenta una delle possibili soluzioni e l'approccio Lean è senza dubbio un potente "catalizzatore" per aumentare la diffusività (capacità di diffondersi) della gestione per la qualità, innescando o velocizzando la reazione che "dissemina" la qualità trasformandola da formale a sostanziale.

L'approccio Lean introduce un nuovo punto di vista fondato sulla consapevolezza che è necessario agevolare il lavoro del personale nel "Genba", il luogo concreto in cui si svolgono le attività ed in cui il valore è creato, per ottenere la qualità più alta a costi sostenibili nel minor tempo. Il nuovo paradigma si fonda su tre assiomi:

- le persone hanno esperienza e volontà che rappresentano spesso energie non utilizzate per il processo di miglioramento continuo;
- le funzioni di staff sono strumenti per la rimozione degli ostacoli che solo chi opera sa individuare;
- la Direzione è coinvolta direttamente nel processo di miglioramento cui dà obiettivi e supporto.

Ogni ostacolo al raggiungimento della qualità sostenibile (la qualità più alta a costi sostenibili nel minor tempo) è aggredito su due fronti: quello tecnologico, che è patrimonio degli specialisti, e quello organizzativo che, affrontando le difficoltà quotidiane incontrate nella normale operatività, apre lo spazio a nuove forme di partecipazione e coinvolgimento degli operatori. Il miglioramento potrà manifestarsi a volte attraverso grandi innovazioni e consistenti balzi tecnologici ed organizzativi, ma molto più frequentemente sarà il frutto di tanti piccoli, ma sistematici, affinamenti. Il miglioramento di tipo "radicale" sarà generalmente il frutto di una elaborazione specializzata, di consistenti investimenti in ricerca e di soluzioni organizzate in modo top-down. Al contrario il miglioramento di tipo "a piccoli passi" scaturirà da un processo bottom-up che è alimentato dalla capacità di coinvolgimento del personale operativo,

coinvolgimento che le applicazioni tayloriste e fordiste, con la loro netta separazione fra chi decide e chi esegue, si sono dimostrate inadatte a sviluppare [4].

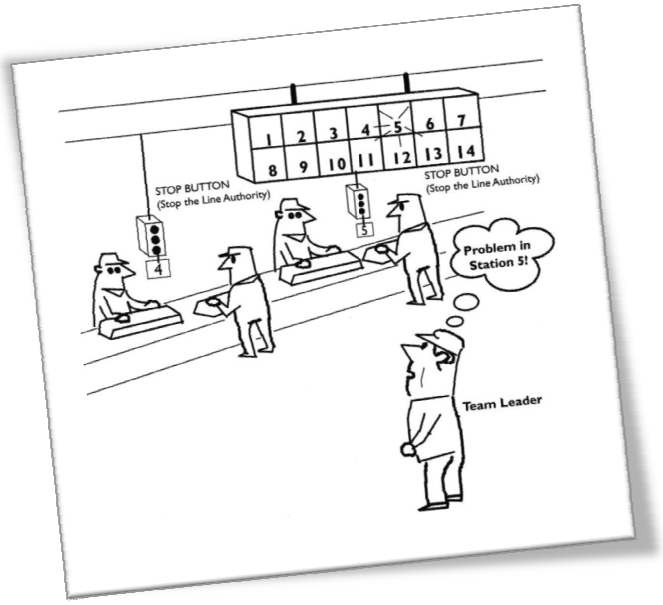
La qualità sostenibile è, dunque, il risultato della "contaminazione" tra Sistemi di Gestione per la Qualità evoluti e l'approccio Lean: ne scaturisce un'idea di azienda composta da "novelli artigiani" altamente professionalizzati e motivati, inseriti in un sistema industriale che integra e sostiene le loro attività sul piano tecnologico, gestionale ed economico [7].

2.5.5 La ricetta per una qualità sostenibile? Non generare prodotti difettosi.

L'affermazione è, ovviamente, un paradosso. L'obiettivo "zero difetti" è un asintoto a cui ogni azienda deve tendere e rappresenta il motore perpetuo di quel miglioramento interno che è alla base della "Quality at the Source", il cui simbolo per antonomasia è l'Andon[15].

Generare prodotti difettosi è un costo che l'azienda paga due volte: la trasformazione dei fattori della produzione non è stata efficace (primo spreco) e la capacità produttiva è stata ridotta (secondo spreco). Intercettare il difetto quando si genera all'interno della catena del valore è il modo più efficiente per aumentare il livello di qualità e ridurre il costo del difetto.

Il primo obiettivo è creare la qualità in ciascuna postazione di lavoro, dove l'operatore è anche un ispettore ed agisce in prima persona per risolvere qualsiasi problema prima di passare il semilavorato alla fase successiva. Secondo questa logica il suo coinvolgimento nella manutenzione degli impianti che "conduce" è fondamentale.



Il "Jidoka" conferisce potere agli operatori, li rende responsabili della qualità e partecipi del risultato aziendale: impedire che i problemi defluiscano verso le fasi successive è molto più efficace e meno costoso, quindi più efficiente, che individuare e risolvere a posteriori i problemi di qualità. Occorre favorire la qualità autonoma adottando un modello produttivo che faciliti la ricerca delle cause di non conformità.

E' possibile risalire ancora nella catena del valore? Si, ma occorre ripensare radicalmente il ciclo di sviluppo di un prodotto. E' il cosiddetto approccio Lean 3P[16] (Production Preparation Process): l'innovazione sostenibile prevede di sviluppare in modo parallelo e non sequenziale il prodotto ed i processi per convergere verso la soluzione di ottimo in termini di valore [15]. Lo sviluppo del Digital Manufacturing ha sicuramente dato grande impulso a tale approccio: la possibilità di creare la definizione completa di un processo produttivo in un ambiente virtuale e di simulare i processi produttivi allo scopo di riutilizzare le conoscenze disponibili, consente di ottimizzare i processi prima che i prodotti siano fabbricati.

[15] Colonna luminosa associata ad una postazione di lavoro che l'operatore accende quando il prodotto non è conforme agli standard di qualità stabiliti (è stato prodotto un pezzo non conforme). L'Andon segnala che una determinata postazione di lavoro è ferma perché si è verificato un problema di qualità: personale operativo e personale di staff insieme affrontano il problema di individuare e poi eliminare la causa della non conformità ("Ferma la produzione in modo che la produzione non si fermi mai").

[16] Il termine 3P è stato coniato e formalizzato da Chihiro Nakao, ex senior manager della Toyota e fondatore di Shingijutsu Consulting.

L'approccio Lean 3P rappresenta senza dubbio la massima espressione della qualità sostenibile: "un insieme di attività sistematiche sviluppate dall'intera organizzazione per raggiungere in modo efficace ed efficiente gli obiettivi dell'azienda e per dare prodotti e servizi con un livello di qualità che soddisfi i clienti in un modo appropriato, sia in termini di tempo che di prezzo" (definizione di Company Wide Quality Control riportata nel testo del Premio Deming della fine degli anni '90) [7].

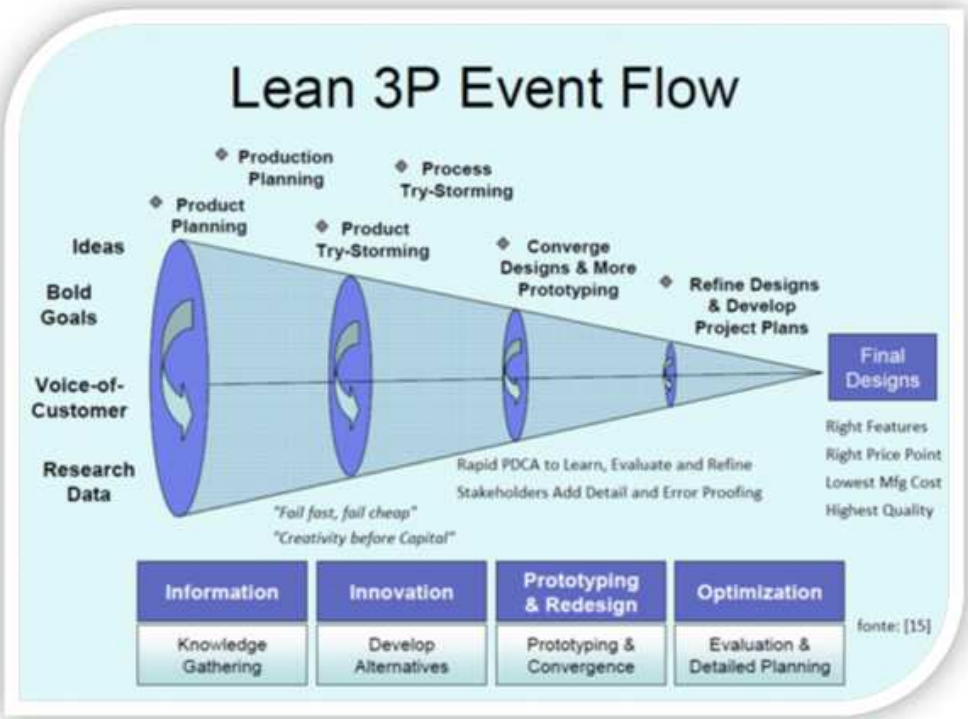


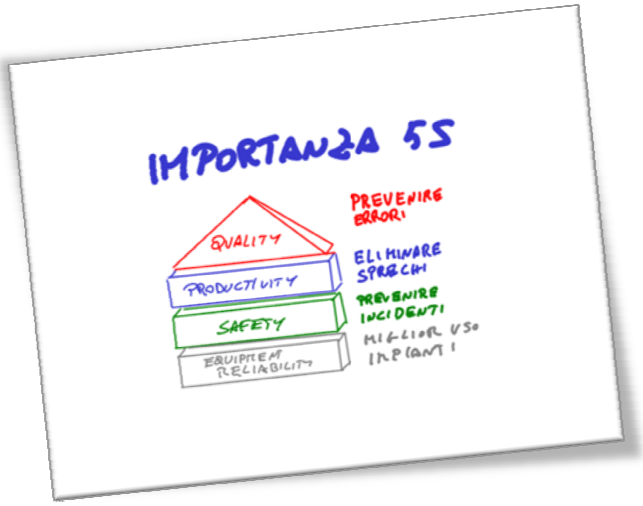
Figura 2.28: Approccio Lean 3P

Tecniche di miglioramento quali le 5S, il sistema Poka Yoke, il Totale Productive Maintenance e, non ultimo, il Just In Time sono comunemente associate all'approccio Lean. Nelle pagine che seguono si cercherà di mettere in evidenza come ciascuno di questi strumenti contribuisca a creare le migliori condizioni per una qualità autonoma e sostenibile.

2.5.6 5S, Poka Yoke, TPM: alcuni strumenti Lean per la qualità autonoma

Le 5S sono lo strumento più usato, e forse lo strumento di cui si è più abusato, quando si vuole introdurre l'approccio Lean all'interno di un'azienda. L'importanza delle 5S non è in discussione. I vantaggi che derivano dall'applicazione delle 5S sono molteplici, solo per citarne qualcuno:

- riduzione degli errori;
- riduzione degli sprechi;
- incremento della sicurezza;



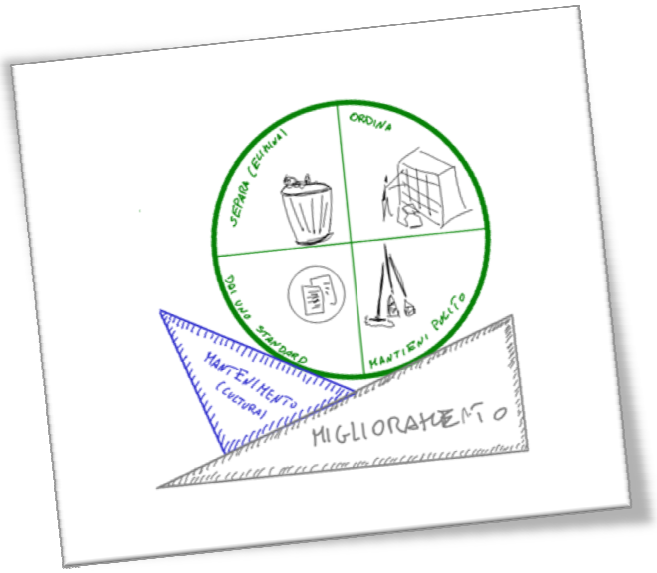
- uso efficiente delle attrezzature e degli impianti.

Quando si parte con un programma di applicazione delle 5S, tradizionalmente si usa un approccio "passo dopo passo", seguendo un percorso che è l'esatto ordine con cui le 5S sono elencate:

- separare (SEIRI);
- mettere ordine (SEITON);
- pulire (SEISO);
- sistematizzare (SEIKEZU);
- diffondere o sostenere (SHITSUKE).

Lo strumento delle 5S è funzionale alla qualità autonoma se applicato in modo non convenzionale, partendo cioè dall'ultima attività (SHITSUKE): all'operatore che deve creare la qualità nella postazione di lavoro si richiede lo sforzo di acquisire nuove conoscenze e tale sforzo deve essere sostenuto attraverso una formazione adeguata su ciò che aggiunge valore e ciò che è spreco, ma anche su ciò che è conforme e ciò che è difetto! Occorre partire, è stato ribadito più volte in queste pagine, dalla componente "emotiva" prima che da quella "tecnica" per ottenere un risultato a valere nel tempo.

Predisporre un'area attigua alla postazione di lavoro dove gli operatori possano prendere visione di disegni, foto e/o campioni (sistematizzare) per decidere ciò che è conforme e ciò che è scarto (separare) sulla base di come possono manifestarsi le difettosità (mettere ordine). Predisporre un contenitore per gli scarti recuperabili ed uno, separato, per quelli non recuperabili (pulire).



Dopo aver creato un "solido" piano di appoggio culturale (il mantenimento) e avviato un processo di standardizzazione che garantisca la corretta condivisione di metodi e strumenti utilizzati, ottenere la qualità autonoma sarà più facile, quasi "naturale"!

Il Poka Yoke è un altro strumento che aiuta l'operatore nella costruzione della qualità autonoma: indica un accorgimento tecnico in grado di evitare erronee lavorazioni dovute a distrazioni. E' l'esempio classico di approccio Lean: il Poka Yoke consente all'operatore di concentrarsi solo sulle attività a valore e rappresenta il punto di contatto tra gli "specialisti" ed il "Gemba". Pensare che "l'ingegnere" possa studiare soluzioni migliorative del processo produttivo nel silenzio rarefatto del suo ufficio, prescindendo dalla conoscenza diretta maturata da "l'operaio" sul luogo di lavoro è un peccato di presunzione tanto grave quanto diffuso all'interno delle imprese occidentali.

Il Total Productive Maintenance (TPM) rappresenta un'ulteriore estensione dell'ambito di competenze dell'operatore alla gestione di alcune attività tradizionalmente affidate alla Manutenzione: lo scopo fondamentale è creare "conduttori" competenti, motivati e responsabilizzati sulle proprie mansioni, in grado di prolungare il tempo di vita e la disponibilità delle macchine, ma anche di mantenere nel tempo le adeguate condizioni operative di funzionamento.

Nelle aziende di processo o capital intensive, dove impianti e macchinari contribuiscono in maniera determinante al processo produttivo, troppo spesso l'obiettivo della qualità è associato all'acquisizione di un macchinario più sofisticato e costoso, all'utilizzo di competenze esterne, oppure le attività di miglioramento sono svolte in maniera sporadica; tali contesti non favoriscono la qualità autonoma ma la

frenano perché si allontana nel tempo l'effetto (non conformità) dalla causa e non si dissemina la conoscenza. Certamente non si vuole negare questa possibilità ma è opportuno ricordare che proprio perché il risultato di qualità è ottenuto a fronte di un forte investimento, il guadagno di efficienza può risultare alla fine modesto. Al contrario tutti gli incrementi di qualità, anche se piccoli, ottenuti a basso costo attraverso il coordinamento di piccole azioni innovative messe in atto sugli impianti in uso (Total Productive Maintenance), possono risultare alla fine assai più determinanti.

2.5.7 La qualità sostenibile: il risultato di un flusso tirato

Quando le aziende cominciano a definire accuratamente il valore, a identificare l'intero flusso di valore, a far sì che i diversi passaggi della creazione di valore fluiscano con continuità e a permettere ai clienti di tirare il valore dall'impresa, si innesca un processo virtuoso che produce un risultato solo apparentemente paradossale. Il risultato atteso è che aumentando la velocità di un processo se ne comprometta la qualità, in altri termini accelerare significa lavorare peggio. Il risultato ottenuto è opposto: solitamente aumenta la qualità [16].

La figura illustra una versione semplificata di uno stabilimento che produce computer: un reparto produce la base del computer, il secondo produce gli schermi e li assembla alla base, ed il terzo collauda il computer assemblato. Ogni reparto impiega un minuto a compiere l'operazione sulla singola unità: il modello prevede di movimentare un lotto di dieci unità alla volta.

Lo stesso processo di produzione dei computer dell'esempio precedente è organizzato in una cella di lavoro one-piece flow: si abbandona il concetto di reparto e con esso il concetto di lotto. I macchinari necessari si riducono perché il modello prevede di produrre una sola base ed un solo schermo, effettuando un solo test alla volta in fase di collaudo.

Il risultato della riorganizzazione è all'insegna dell'efficienza: gli operatori nella cella impiegano 12 minuti a produrre 10 computer, mentre il processo organizzato in lotti richiede 30 minuti per produrre gli stessi 10 computer. Il processo "snellito" impiega 3 minuti, anziché 21, per avere il primo computer pronto per la spedizione: 3 minuti di purissimo valore aggiunto, depurato da sovrapproduzione e scorte.

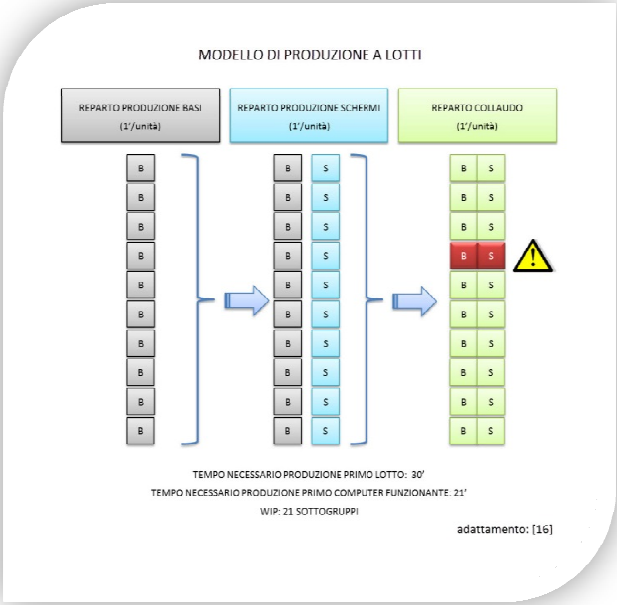


Figura 2.29: Produzione a lotti

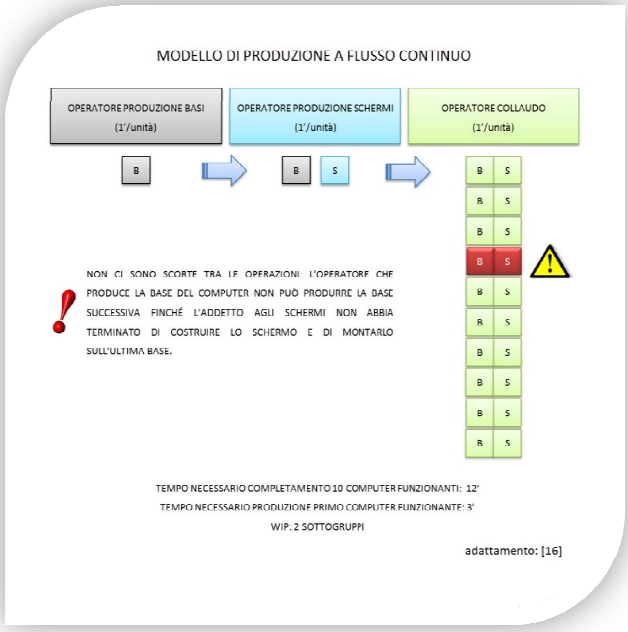


Figura 2.30: Produzione a flusso continuo

Nelle figure è evidenziato in rosso un computer difettoso. Il modello di produzione a lotti, quando il problema è individuato, prevede un Work In Process (WIP) di 21 unità e ciascuna di esse potrebbe presentare lo stesso problema. Se il difetto interessa una delle basi, potrebbero essere necessario attendere 21 minuti per scoprirlo nel reparto collaudo. Nel modello a

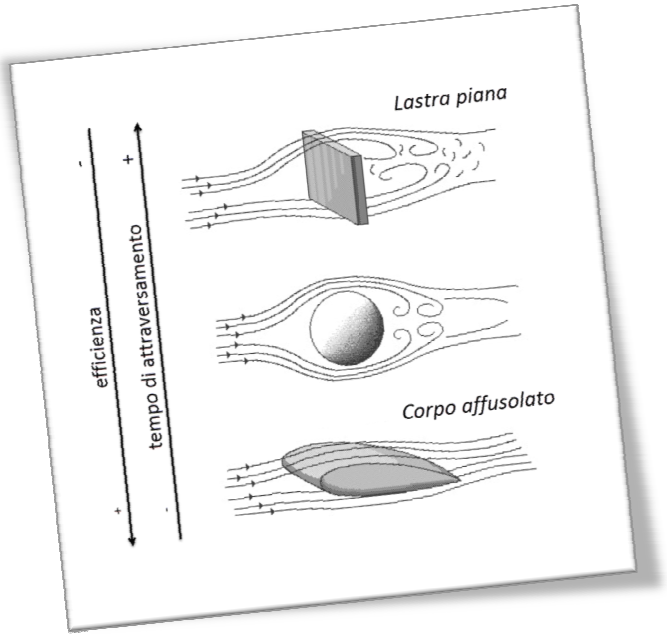
flusso continuo il WIP, quando si intercetta un difetto, è pari a 2 unità ed il tempo massimo necessario ad individuare tale potenziale difetto è di due minuti: tanto più veloce è il flusso tanto minore è il tempo necessario a scoprire il potenziale difetto dal momento in cui si è venuto a creare.

Nella realtà, se si lavora con grandi lotti, probabilmente ci sono settimane di Work In Process tra un'operazione e l'altra. Possono quindi passare settimane o mesi da quando si genera un difetto a quando il difetto è scoperto: per allora la catena causa-effetto è ormai "fredda" e sarà quasi impossibile fare un'analisi critica per risalire all'origine del difetto.

Il "flusso tirato" crea migliori condizioni per una qualità sostenibile: contribuisce ad aumentare l'attenzione rivolta al miglioramento dei processi perché riduce il tempo necessario alla verifica delle aspettative e, quindi, favorisce l'orientamento ai risultati.

2.5.8 Conclusioni

Lean significa snello. Il vocabolario Treccani.it fornisce alla voce snello il significato di "…che ha forme sottili e slanciate…agile, essenziale, funzionale, privo di complicazioni o appesantimenti superflui".



L'analogia aerodinamica richiama per l'aggettivo snello la nozione di resistenza opposta da un corpo (organizzazione, funzione aziendale, processo, impianto, operazione) ad un flusso (flusso del valore): minimizzare la resistenza significa incrementare l'efficienza, ovvero fare le stesse attività con minori risorse (qualità sostenibile).

L'approccio Lean può fornire ai Sistemi di Gestione per la Qualità evoluti gli strumenti per trasformarsi da lastra piana a corpo affusolato (disseminazione della qualità): la qualità autonoma trasforma, NON ELIMINA, il profilo del Sistema di Gestione per la Qualità e lo rende più funzionale al concetto di valore, arricchendo con l'attributo sostenibile la parola qualità.

"Alla turbolenza e alla complessità

si risponde con la leggerezza organizzativa che privilegia l'intelligenza, la creatività e le idee"

(Italo Calvino, "Lezioni Americane", 1985)

2.5.9 Note bibliografiche

Sitografia

[1] Lean Enterprise Institute: www.lean.org

[2] Kaizen Institute: www.kaizen.com

Documentazione

[3] Ohno, T., *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production.* Productivity Press, 1988.

[4] Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., *The Machine That Changed the World.* Harper Perennial, 1990.

[5] Womack, J. P., Ross, D., *Lean thinking: come creare valore e bandire gli sprechi.* Edizioni Angelo Guerini e Associati, 1997.

[6] De Risi, P. (a cura di), *Dizionario della Qualità*. Il Sole 24 ORE, 2001.

[7] Bonechi, L., Carmignani, G., Mirandola, R., *La gestione della Qualità nelle organizzazioni*. Edizioni Plus, 2004.

[8] Brown, J., *Lean Product Development Benchmark Report.* Aberdeen Group, Inc., 2007

[9] Vergnano, F., *Il segreto del miglioramento continuo.* L'IMPRESA, N°1/2009.

[10] Boucher, M., Lean Product Development for Automotive Goods. Aberdeen Group, Inc., 2009

[11] Boucher, M., Lean Product Development for Consumer Packaged Goods. Aberdeen Group, Inc., 2009

[12] Boucher, M., Lean Product Development for the High Technology Sector. Aberdeen Group, Inc., 2009

[13] Wakamatsu, Y., *I 10 insegnamenti di Taiichi Ōno.* FrancoAngeli, 2011

[14] Attolico, L., *Innovazione Lean.* Ulrico Hoepli Editore, 2012

[15] Coletta, A., *The Lean 3P Advantage.* CRC Press, 2012

[16] Liker, J.K., Attolico, L., *Toyota Way.* Ulrico Hoepli Editore, 2014

[17] Vergnano, F., *Qualità, la chimera del management.* L'IMPRESA, N°3/2014

2.6 La qualità oltre al concetto di sistema di gestione

Domenico Sturabotti

2.6.1 Multidimensionalità del concetto di Qualità

Il concetto di qualità, per sua natura, sfugge ad una definizione precisa e oggettiva, essendo legato a una serie di variabili che mutano e nel tempo acquistano nuovi significati. Possiamo affermare con sufficiente obiettività che un tavolo è quadrato; più difficile è dire che quel tavolo è utile; ancora più difficile è dire che quel tavolo è bello; difficilissimo dimostrare che quel tavolo "è di qualità". La qualità è quindi un sistema di attributi ognuno dei quali deriva da un sistema di fattori. Diciamo che una poltrona "è di qualità" perché la sua struttura è solida, la sua pelle è morbida, la sua seduta è ergonomica, la sua forma è attraente, è riprodotta in una autorevole rivista d'arredamento o esposta in un importante museo. Oggi sempre più diciamo che la stessa poltrona è "di qualità" anche perché prodotta attraverso un processo a basso impatto ambientale, perché realizzata in un contesto produttivo che valorizza il capitale umano impiegato, perché prodotta da una azienda di buona reputazione.

Certamente è difficile misurare in che percentuale ciascuno di questi fattori contribuisce alla "qualità" complessiva dell'oggetto, così come è difficile spiegare perché mai *La Gioconda* resta il quadro più noto e ammirato del mondo. Stessa cosa vale per un vino Doc, per un formaggio Dop, per un'auto sportiva, per un abito di alta sartoria, per una lampada di design, per un edificio di un grande architetto o per qualsiasi prodotto o servizio che consideriamo essere di qualità. Ciò non toglie che, nel giudizio estetico, come in quello ancora più complesso della qualità, non tutti i pareri sono uguali. La "qualità" è dunque oggetto di due opposte pulsioni: da una parte la consapevolezza che essa non sarà mai definita e imbrigliata entro parametri quantitativi perfettamente misurabili; dall'altra la tentazione e persino la necessità di circoscriverne nel modo più netto possibile i termini, i confini, i fattori, per sfuggire all'inganno della soggettività. La qualità è quindi un concetto dinamico, continuamente aggiornato: da un lato dal progresso tecnologico, dall'altro dal maturare di esigenze sempre diverse da parte degli attori coinvolti. Negli ultimi anni inoltre si sono moltiplicate le analisi e le definizioni ma soprattutto si è ampliato notevolmente l'ambito e la scala di applicazione del concetto.

Di seguito, limitando il campo di analisi al sistema economico[17], proviamo ad avviare alcune riflessioni evolutive. Possiamo affermare che il concetto di qualità è funzione di tre dimensioni: spaziale, temporale e scalare.

- **Spaziale.** Ha a che fare col fatto che non esiste una qualità in senso assoluto, ma solo quella che nasce dal confronto con una idea di qualità: la qualità è quindi relativa.
- **Temporale.** E' legata al fatto che tale confronto si svolge nel tempo e si evolve: ogni momento storico converge verso una idea di qualità.
- **Scalare.** Pur essendo una caratteristica potenzialmente rilevabile ovunque, concorrono alla sua definizione fattori che variano a seconda della scala e della complessità del sistema analizzato.

[17] Inteso come la rete di relazioni tra operatori o soggetti economici che svolgono attività di produzione, consumo, scambio, lavoro, risparmio e investimento al fine di soddisfare i bisogni individuali e realizzare il massimo profitto, ottimizzando l'uso delle risorse, evitando sprechi e aumentando la produttività individuale nonché attraverso la diminuzione del costo del lavoro.

Di particolare interesse questa ultima dimensione. Il concetto infatti varia a seconda del livello gerarchico di organizzazione del sistema economico preso in considerazione. Secondo questo approccio la qualità di un determinato livello gerarchico (dal basso: aziende organizzazioni – settori - sistema economico) sarà funzione sicuramente della composizione delle performance degli elementi del livello inferiore: nel caso dei settori, le aziende che lo compongono. Ma sarà anche funzione di regole proprie del livello gerarchico che non sono contenute nei livelli inferiori: come la varietà di specializzazioni produttive, il tasso d'innovazione, o altri indicatori come la ridondanza o ancora, in negativo, la percentuale di sommerso o di illegalità. Banalizzando: l'efficienza delle organizzazioni che compongono un settore economico non bastano a delineare la qualità di quel settore. L'efficienza delle singole organizzazioni non basta a fare l'efficienza del settore, se le organizzazioni non sono fortemente correlate tra loro, se non operano in sinergia, se non fanno sistema. Tanti talenti non bastano a fare una squadra di talento.

Si può dire in altri termini che le componenti del livello inferiore consentono la descrizione interna del livello superiore, mentre il sistema di livello superiore consente di interpretare e di dare significato alle proprietà derivanti dai livelli inferiori. Non inquadrare l'analisi della qualità di un livello di organizzazione dentro un quadro più generale di analisi che fa riferimento a livelli superiori di organizzazione di un sistema potrebbe farci incorrere in errori di valutazione proprio sulla qualità che tentiamo di misurare. Se partiamo per esempio dal livello settoriale non potremmo mai capire se un sistema economico non è di qualità per la mancanza di determinati settori strategici o se, al contrario, le interconnessioni dei vari settori sono in termini di scambi di materia ed energia efficienti.

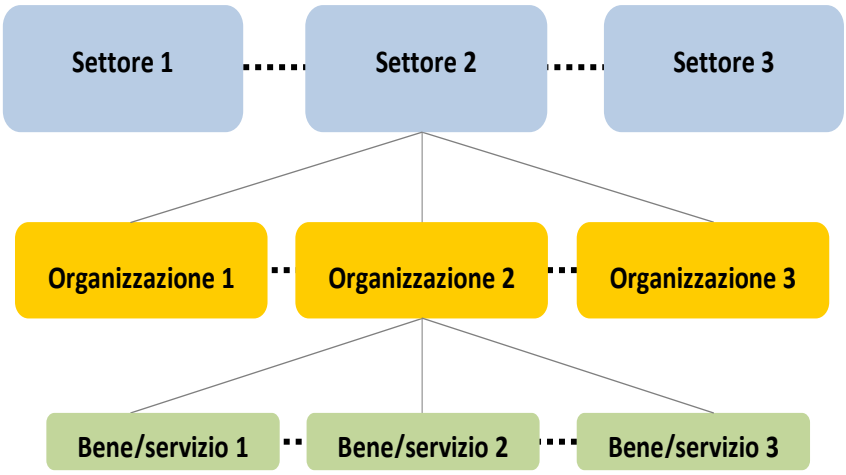


Figura 2.31: Livelli gerarchici del sistema economico

La definizione di qualità varierà quindi al variare del livello gerarchico di organizzazione analizzato. Individuato il livello di analisi, possiamo organizzare tutti i fattori che (in un determinato contesto e in un determinato periodo) concorrono a definirne la qualità in un modello input-process-output (IPO): gli *input*, riguarderanno l'impiego di beni e servizi provenienti dall'ambiente o da altri settori (energia, materie prime, semilavorati, in generale beni e servizi intermedi); il *process* riguarda i processi produttivi, l'innovazione e il capitale umano; la terza dimensione, infine, concerne la natura intrinseca dei prodotti realizzati se analizziamo un settore, le prestazioni se consideriamo un prodotto. Negli output vanno considerate ai fini della valutazione di qualità anche le esternalità ambientali e sociali positive e negative generate. A questo punto proviamo ad analizzare i fattori che concorrono a descrivere la qualità nei diversi livelli.

Sistema economico. Oggi non si parla più solo di qualità relativamente ai prodotti e ai servizi, ma sempre più in riferimento alla sfera sociale ed economica. Lo stesso dibattito sul PIL, tornato di grande attualità con la recente crisi finanziaria, pone con forza il problema del rapporto fra quantità e qualità dello sviluppo.

Da questo punto di vista il lavoro di premi nobel come Joseph Stiglitz e Amartia Sen ha contribuito a delineare alcuni fattori che concorrono alla qualità di un sistema economico. Sicuramente in un mondo in cui 3 mld di persone vivono ancora con 2,5 dollari al giorno (1,8 euro) *quanta* ricchezza produciamo rimane ancora una dimensione rilevante. Ovviamente non è più l'unica. Infatti, se il trend attuale della popolazione e del consumo continuassero, entro il 2050 avremo bisogno dell'equivalente di due pianeti per sostenere i nostri consumi[18]. Proprio per questo il *come* produciamo diventa un ulteriore fattore che concorre a definire la qualità di un sistema.

Gli effetti sulla società della ricchezza prodotta sono un altro tema. La crisi, è noto, non ha impoverito il mondo tout court, ha impoverito i poveri del mondo. Negli Usa, per fare un esempio macroscopico, la disuguaglianza crescente sta tutta nella differenza tra due indicatori economici: il valore medio dei patrimoni, superiore ai 301mila dollari, e il loro valore mediano: neppure 45mila dollari. Segno tangibile dello scivolamento del ceto medio verso l'orizzonte dei new poor.

Infine è necessario valutare anche *cosa* viene prodotto. Ad esempio, è un obiettivo socialmente desiderabile il fatto che nei Paesi produttori di oppio si incentivino i contadini a spostare la produzione verso altre forme di coltivazione: per il mondo è meglio che si produca grano anziché oppio, nonostante che il PIL generato dalla sua raffinazione e consumo, nonché le risorse mediche attivate per assistere le dipendenze, siano maggiori del beneficio economico e umano del fornire la sussistenza a chi non ha cibo. Nella valutazione della qualità è quindi necessario distinguere fra la capacità di produrre beni e servizi e la natura dei beni e servizi prodotti: il medesimo potenziale produttivo può essere attivato per produrre in modo efficiente burro oppure cannoni, ma è chiaro che il burro migliora il tenore di vita (se non se ne abusa), mentre i cannoni lo peggiorano, anche se si produce il medesimo valore economico, con lo stesso numero di occupati. La valutazione della qualità alla scala di un sistema economico, dunque, include non solo il prodotto – le merci, la ricchezza – ma anche i soggetti sui quali quella produzione ha impatto: dall'inquinamento ambientale alle disuguaglianze sociali.

Nella valutazione della qualità dei sistemi economici, rimangono però delle questioni aperte a cui si dovrà rispondere. Chi decide quali sono effettivamente i fattori che determinano la qualità del sistema economico? Si può delegare ad esperti, per quanto prestigiosi, questo giudizio essenzialmente politico[19]?

Settori e filiere produttive. Scendendo di livello, entriamo dentro i settori di attività economica. Mentre nel livello superiore entrava in gioco la valutazione su quali settori concorrono ad un sistema di qualità, se il livello di analisi è il settore, essendo la qualità come abbiamo visto relativa, dobbiamo sgomberare il campo da un dubbio: a questo livello la qualità non va intesa come un tratto distintivo di alcuni comparti produttivi, cioè delle cosiddette nicchie di eccellenza. La qualità, piuttosto, è una caratteristica cui possono tendere tutti i settori e che può dunque essere "misurata" in tutti i comparti. A livello settoriale il concetto di qualità tende a variare:

a. a seconda del settore (la qualità nel manifatturiero è cosa diversa dalla qualità nel terziario o nei servizi alla persona);
b. a seconda del tipo di mercato nel quale ci troviamo. Possiamo distinguere due grandi mondi: B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer). Nel primo la qualità è il grado di rispondenza dei prodotti ai contratti e ai capitolati e la coerenza complessiva delle fasi nella filiera (elementi molto importanti nella logica sia dei distretti che delle subforniture); nel

[18] Dati Nazioni Unite

[19] A tale proposito vedere gli studi di Salvatore Monni e Alessandro Spaventa. Gli autori affrontano il problema rovesciandone i termini. Ovvero invece di affidare la scelta delle priorità sociali agli esperti, costruendo su questa gli indicatori, desumerla da esplicite opzioni politiche democratiche dei paesi interessati. Per esempio dalle decisioni politiche di Lisbona dell' Unione Europea le scelte essenziali di obiettivi di benessere sociale, sulle quali hanno costruito un sistema di indicatori sociali che comprende tre aspetti centrali del benessere: la competitività, la coesione sociale e l'ambiente. Ecco un modo, non soltanto per misurare correttamente il nostro benessere, ma per dare all'Europa la possibilità, finalmente, di esprimersi su ciò che vuole.

secondo la qualità è legata principalmente a quanto l'offerta è in grado di interpretare i bisogni di nicchie di mercato e le loro dinamiche. Le logiche dei due segmenti sono molto diverse fra loro.

In linea generale possiamo dire che la qualità di un settore è frutto della combinazione di più fattori che acquistano pesi e valore diverso da un settore all'altro, ma che afferiscono ad una struttura che possiamo definire "invariante" nelle sue componenti essenziali. E che viene colta in modo efficace dal citato modello IPO. Utilizzando il modello input-process-output la qualità viene quindi analizzata a monte e a valle del settore: non ci si può accontentare solo del risultato finale (beni e servizi) senza considerare i passaggi che lo hanno reso possibile. L'analisi dell'intera filiera consente infatti di valutare la sostenibilità sociale ed ambientale dei beni / servizi complessivamente prodotti. A livello di input si valuterà la capacità di un settore di ridurre nel tempo l'impiego di materia ed energia, a livello di processo si valuteranno i livelli di competenza (tecnica, manageriale, ecc..), la diffusione di modelli di gestione delle imprese, mentre a livello di output la capacità di presidiare mercati di fascia alta oppure la capacità di ridurre nel tempo a parità di prodotto le emissioni di CO2 o gli scarti di produzione. Nell'output sono da valutare inoltre fattori come la reputazione complessiva del settore.
La ceramica italiana, ad esempio. Nel valutarne le prestazioni in termini di qualità, dovremmo tenere conto del fatto che negli anni a parità di produzione ha ridotto i consumi di acqua ed energia, riducendo di conseguenza anche l'inquinamento. Che ha ridotto il prelievo di materie prime: la maggiore efficienza dei processi consente di realizzare piastrelle sottilissime, che vuol dire meno minerali prelevati, oggi, e meno rifiuti domani. E dobbiamo considerare anche che questo salto in termini di efficienza di processo, con ricadute importanti su input e output, è stato accompagnato da un parallelo miglioramento degli output estetici: non solo prodotti all'avanguardia in quanto a tecnologie, ma anche per design, capacità di cogliere i gusti globali. Il tutto, ovviamente, si traduce nella creazione di maggiore valore aggiunto per unità di prodotto.

Organizzazioni. Come noto, il concetto di qualità più vicino a come lo intendiamo oggi nasce in Giappone alla fine degli anni '40, quando iniziò a farsi strada l'idea che le organizzazioni ben strutturate, che applicavano estensivamente i nuovi metodi statistici della Qualità fossero in grado di ottenere un significativo vantaggio competitivo; quei metodi erano stati applicati con straordinari risultati negli Usa durante il secondo conflitto mondiale, tanto che il consigliere scientifico di Churcill affermò che erano stati il più grande singolo contributo alla vittoria. L'idea di fondo è che l'organizzazione deve diventare proattiva e operare non solo per la rimozione della non qualità ma anche sulla prevenzione degli incidenti attraverso la progettazione e l'applicazione di un Sistema Qualità formale capace di ridurre la possibilità di generare errori. La strada della qualità moderna era stata tracciata.
L'avvento del nuovo secolo e le enormi trasformazioni del panorama sociale ed economico degli ultimi anni hanno avuto conseguenze profonde sulla nozione di qualità. La ricerca di vantaggi competitivi si sposta sempre più decisamente, in tutti i settori, sulla qualità del prodotto e del servizio offerto. Parole d'ordine sono: efficienza, efficacia, elasticità, eccellenza, etica, successo durevole, sostenibilità. La risposta alla sfida della globalizzazione, è dunque nella Cultura della Qualità, che rimanda a concetti quali impegno, iniziativa personale, miglioramento continuo, valorizzazione dei talenti personali e del capitale umano, equilibrio tra adesione a regole globali e standardizzatrici e rispetto per l'individualità della persona e della singola comunità, oltre che grande attenzione al cliente ed alle componenti tangibili ed intangibili della sua soddisfazione. **La nozione di qualità è venuta dunque evolvendosi inglobando fattori legati all'adozione di modelli di gestione della materia e dell'energia di tipo circolare**, della sicurezza e della performance, ma anche nuovi temi, come la responsabilità sociale e l'etica, come l'immaginario.

Beni e servizi. Quella di beni e servizi è forse la dimensione più esplorata. Ormai è notorio come i prodotti incorporino una serie di variabili esterne al prodotto stesso che, in primis nel giudizio del consumatori, hanno assunto un ruolo determinante. Si pensi, ad esempio, all'*iPhone*: prodotto d'eccellenza, status symbol, è stato al centro di polemiche perché assemblato in fabbriche asiatiche dove i diritti dei lavoratori vengono sistematicamente violati. Oppure al caso di *Ecover*, il primo detersivo ecologico rivelatosi, grazie

ad una analisi allargata al *Life Cycle Assessment*, meno sostenibile, dal punto di vista ambientale, di quelli tradizionali. Ambiente e diritti, insomma, sono da accostare a variabili più tradizionalmente impiegate per evidenziare la qualità di un prodotto.

2.6.2 La qualità del sistema economico: dal quanto al cosa, come e per chi produciamo e quando

Introducendo il concetto di risultato complessivo, il Premio Nobel Amartya Sen propone una sintesi fra processi e risultati, certamente problematica, ma non per questo meno necessaria: l'idea è che sia necessario tenere conto non solo del "quanto", ma anche del "come" si produce, il che, suggeriamo, non può essere disgiunto anche dal "cosa" si produce e il "chi" di quel bene o servizio è utilizzatore, come suggerito con l'approccio dei "beni denominati", in base al quale lo stesso bene disponibile per due persone diverse viene considerato come due beni diversi. Una moderna interpretazione del concetto di qualità dei sistemi economici dovrebbe perciò tener conto non solo del valore del "quanto" nel mercato, come nell'attuale versione del PIL, ma anche del "come", di "cosa" e del "chi" sul piano del tipo di risorse e della loro distribuzione.

Accanto al “come”, “cosa” e “quanto” è altresì cruciale introdurre la dimensione temporale del “quando” una determinata attività verrà svolta: il limite decisivo dell’attuale modello di sviluppo è l’inadeguatezza ad affrontare problemi il cui orizzonte si proietta sulle generazioni future, poiché mentre gli obiettivi quantitativi delle imprese in alcuni settori, come quello finanziario, si accorciano al trimestre, e a volte alla giornata, la loro estensione non supera comunque la soglia delle scadenze legislative del policy-maker. Il principio della “regola aurea”, strettamente legato a quello della sostenibilità, chiama invece in causa la questione del “risparmio ottimale” in una prospettiva di rapporti intergenerazionali. Si pone quindi il problema di quanto e in che misura sia giusto consumare “troppo” delle risorse attuali: la questione è oggi particolarmente acuta per quanto riguarda la gestione dell’ambiente e le conseguenze negative sul piano del cambiamento climatico, un tema che divide ovunque la classe politica dirigente. I pericoli sull’ambiente e i beni “comuni” come l’aria e l’acqua, che derivano dall’aumento della temperatura e dal loro “spreco” sono negati da molti nonostante la crescente mole di evidenze empiriche che confermano, con una crescente probabilità, i timori sul futuro. E dalla negazione dei futuri problemi deriva anche la indesiderabile paralisi di grandi progetti di innovazioni che possono migliorare la qualità della vita dell’uomo e stimolare un crescita “sana”, sul piano della qualità dell’occupazione e del mix fra prodotti e ambiente. Gli Stati Uniti sono in questo senso la cartina di tornasole delle posizioni che animano opposte idee di crescita: la prima orientata al quanto, l’altra qualitativa orientata al come, al cosa e al quando. La prima richiede trasformazioni profonde della nostra società e introduce un legame stretto di complementarietà fra crescita “sana” e qualità dello sviluppo: per utilizzare un linguaggio economico esistente ciò che si richiede è quello di prendere seriamente il concetto di esternalità, estendendolo sul piano temporale, congiuntamente alla crescente importanza di beni “comuni” che sfuggono alle tradizionali soluzioni contrattualistiche e di mercato.

Sul piano tassonomico e della ricerca di un nuovo linguaggio e di nuovi concetti possiamo immaginare di segmentare le modalità di sviluppo sulla base del peso di due dimensioni:

a) le economie che basano la propria competitività su quantità e basso costo rispetto a quelle che competono sul valore aggiunto conferito ai propri prodotti e servizi;
b) la gerarchia dei bisogni e la domanda di beni “comuni”.

Ne emerge un’ipotesi di schema interpretativo, che meglio può aiutare a comprendere i fattori del progresso e il sentiero di sviluppo che può consentire una transizione fra economie basate sulla quantità ed economie basate sulla qualità.

La questione centrale, in questa prospettiva, è quella che potremmo definire il problema della Grande Transizione, a partire dall'osservazione ovvia ma centrale del fatto che la quantità di risorse materiali è finita ed è quindi necessario cercare le nuove vie dello sviluppo sul piano delle dimensioni immateriali, di cui la nuova conoscenza è l'esempio più evidente e chiaro. E' alla nuova conoscenza che dobbiamo la lampadina e l'aspirina, innovazioni che hanno rivoluzionato e migliorato il nostro modo di vivere senza con ciò richiedere il consumo di quantità crescenti di risorse naturali. Ma ciò pone l'intrigante questione della transizione verso un modello di crescita che sia stazionario sul piano delle quantità e invece in costante crescita sul piano della qualità. E' questo ciò che chiamiamo Grande Transizione e che, per le sue implicazioni, in particolare sull'orizzonte temporale richiede profonde innovazioni sociali e forme nuove, più ampie ed estese, di democrazia.

2.6.3 Qualità dei beni e dei servizi

La questione della qualità è centrale perché riguarda non solo i prodotti finali, ma anche il processo produttivo e quindi i sistemi di gestione utilizzati per il suo controllo: la globalizzazione, per come finora si è sviluppata, ha sfruttato l'apparente indipendenza fra prodotti e processi, ammettendo la possibilità che un bene di elevata qualità, come un circuito elettronico o un vestito di gran moda, potesse essere il risultato di un processo produttivo inefficiente sul piano sociale. E' questa una possibile, anche se discutibile, interpretazione di ciò che in economia viene denominato *conseguenzialismo*, cioè un approccio metodologico che valuta la qualità e il valore di diversi stati sociali esclusivamente sulla base delle conseguenze finali: è l'idea che alla fine ciò che conta è il risultato, senza considerare le modalità con cui ciò è avvenuto. La distinzione fra conseguenzialismo, e deontologia, cioè una visione che considera i principi etici e i comportamenti come valori in sé indipendentemente dalle conseguenze, è al centro di una visione moderna d'impresa, come motore di innovazione capace di amalgamare i diversi interessi privati e sociali che convergono nel suo operare. La qualità dei beni e dei servizi prodotti è una questione di particolare rilevanza per quanto riguarda lo sviluppo dei Paesi evoluti ed il superamento di squilibri cruciali, macro e microeconomici, settoriali e di area: si tratta tuttavia di una questione di non semplice analisi, perché il concetto stesso di qualità, pur intuitivo, richiede in realtà un accurato approfondimento, che consenta di far emergere le differenti prospettive attraverso cui guardare al medesimo concetto, inquadrato nel quadro teorico sopra proposto.

La prima fondamentale osservazione è che **la qualità dei beni e dei servizi dipende in modo diretto dalla qualità degli input (risorse o semilavorati) e dalla procedura con cui essi sono combinati**: come spesso accade con una ricetta, la mano del cuoco è ciò che fa la differenza per un buon piatto.

La qualità delle materie prime è spesso l'elemento catalizzatore nell'attribuire un vantaggio comparato, come accade per la dotazione di risorse naturali, ad esempio le materie prime della filiera agroalimentare italiane, che sono il terreno su cui si sviluppa la reputazione internazionale della cucina italiana. Non diversamente accade per il patrimonio storico e d'arte, che pure rappresenta una qualità naturale e unica: le medesime considerazioni si estendono al diversificato patrimonio culturale e di conoscenza diffuso sul territorio italiano, che rende la difesa delle tradizioni passate un valore economico oltre che sociale.

Patrimonio naturale, storico e culturale rappresentano una fondamentale dotazione di capitale, che possiede tuttavia molte delle caratteristiche dei "beni comuni", in particolare il rischio di degrado o sovra-sfruttamento: una soluzione puramente privatistica, pur praticabile, non è priva di inconvenienti e potenziali effetti negativi, mentre una soluzione regolatoria, per quanto complessa, appare forse più realizzabile. Ciò è quanto accade per il sistema vincolistico dei beni culturali o l'azione consapevole delle autorità locali, la cui azione può conservare e diffondere i benefici alla comunità e quindi anche al sistema delle imprese.

La seconda osservazione è che il patrimonio di "bene comune" acquista valore in misura degli investimenti in capitale e lavoro realizzati dalle figure imprenditoriali dell'impresa: la sua valorizzazione dipende dalle **qualità imprenditoriali e di lavoro, e quindi dalle loro motivazioni economiche e sociali**.

E' noto il dibattito sul preoccupante declino della produttività in Italia a partire dal 2000: ma se si tiene conto del fatto che la produttività del lavoro è di regola misurata in termini di valore aggiunto per addetto – cioè della somma di costo del lavoro, ammortamenti e profitti, essendo il valore del lavoro la quota più rilevante – è legittimo chiedersi se non si sia in presenza di un ragionamento circolare, se cioè i salari siano più bassi perché è più bassa la produttività, oppure se la produttività è più bassa perché i salari sono più bassi. Il valore di queste considerazioni non muta se si considera la produttività totale dei fattori, includendo cioè il capitale, poiché anche in questo caso si registra una diminuzione. Ciò che deve preoccupare è perciò la stagnazione salariale, dalla quale si esce con lo spostamento dell'offerta su beni e servizi con maggiore contenuto di lavoro qualificato, che al tempo stesso sostengono la domanda interna e forniscono un vantaggio competitivo sull'estero.

La situazione italiana ricorda il paradosso di Leontief, il quale aveva dimostrato come, contrariamente alle attese teoriche, gli Stati Uniti fossero esportatori molto più di lavoro che di capitale: questo antico paradosso, mai del tutto risolto, ha nella valorizzazione del capitale umano qualificato, oltre che dei vantaggi comparati legati a "beni comuni", la spiegazione più convincente.

Per riprendere la precedente analogia, siamo disposti a pagare di più per un'ottima cena, che è tale poiché preparata da un ottimo cuoco, ma che proprio per questo è anche molto meglio remunerato. Così come in Italia esistono molti ottimi cuochi, altrettanto si può affermare per la qualità e quantità di capitale umano: la necessità di un'offerta di beni e servizi qualificati che consentano una più diretta valorizzazione del capitale umano qualificato in essi contenuto, come accade nel caso della qualificazione dei marchi di provenienza dei beni e della loro tracciabilità produttiva, realizza proprio questa condizione.

Per quanto riguarda il capitale umano è necessario fornire, soprattutto a livello d'impresa, una interpretazione più ricca di quella tradizionale, non limitandosi alla quantità e qualità di professionalità specifiche, ma includendo anche tratti psicologici come la capacità di affrontare i problemi, di rapportarsi con gli altri, oltre che caratteristiche che potremmo definire valoriali come la perseveranza, la correttezza e l'affidabilità. Un'analisi di questo tipo rappresenta una frontiera nuova per le imprese, soprattutto quando ne siano chiaramente esplicitati i vantaggi economici.

E' questo genere di capitale umano "arricchito" che diventa cruciale nell'economia dei servizi, e in modo particolare per i **servizi alla persona**. Il punto centrale è che nel mondo dei servizi l'input di capitale umano, ad esempio sul piano della correttezza e gentilezza dei rapporti, diventa in modo diretto anche una qualità del servizio offerto e questo è uno degli aspetti chiave che differenzia il mondo dei beni da quello dei servizi. Si consideri l'importanza di questa dimensione qualitativa per la competitività del settore turistico, distributivo e dei servizi alla persona.

La misurazione della qualità è stata fino ai nostri giorni inquadrata in termini di caratteristiche osservabili e non osservabili, attribuendo a ciascuna delle caratteristiche un prezzo, e qualora un aumento di produttività prenda la forma di un'aggiunta di caratteristiche lasciando invariato il prezzo nominale ciò implica un'implicita diminuzione di prezzo per il medesimo bene priva la caratteristica aggiunta. La misura tradizionale di tale diminuzione è calcolata attraverso la tecnica dei prezzi edonici.

Questo è il punto di vista accolto dalla Commissione Boskin negli Stati Uniti, la cui conclusione è stata che la correzione per la qualità diminuisce il tasso ufficiale di inflazione: ma questa conclusione è stata rimessa in discussione per numerosi aspetti. Vi sono risultati empirici che dimostrano come la correzione per la qualità possa portare ad un aumento del tasso d'inflazione, come sia possibile che la qualità diminuisca sia per scelta del produttore che per scelta del consumatore, e infine come non sia semplice definire l'elenco di caratteristiche che definiscono la qualità di beni e servizi e la loro importanza relativa sul piano delle scelte

dei consumatori. E' necessario rendere misurabile ciò che attualmente lo è solo parzialmente, cioè gli attributi qualitativi dei beni e servizi finali, così come la caratteristiche qualitative del lavoro, del capitale e dei "beni comuni" che appartengono alla sfera di opportunità delle imprese.

In particolare appare cruciale scomporre le caratteristiche e il processo produttivo di quelle imprese che registrano una griglia dominante di criteri di performance, nel confronto con le imprese del settore e della media nell'economia. L'ordinamento più elementare è quello che deriva dalla **distribuzione congiunta del valore aggiunto per addetto e di una misura del capitale umano incorporata nei beni e servizi, e ciò già rappresenta un'importante informazione sul grado di eterogeneità e dinamicità delle imprese**. Ciò rappresenta altresì un passo intermedio per individuare le imprese che registrano le migliori performance di mercato, sulla base di una griglia di criteri sempre più articolata. L'individuazione di tali criteri, e in particolare delle dimensioni qualitative rilevanti per ogni settore, bene o servizio, richiede una scomposizione del processo produttivo delle imprese per le quali si individua il più elevato potenziale di crescita sul piano qualitativo.

La dimensione della qualità dei beni e dei servizi non può essere disgiunta da un'associata misurazione della **qualità della vita**: si tratta di due dimensioni strettamente connesse nel senso che al miglioramento della qualità dei beni e dei servizi si accompagna - anche se non in modo diretto e lineare - un miglioramento della qualità della vita, sul piano del potenziale del valore di mercato, da un lato, e del potenziale di benessere, dall'altro. La questione della sanità negli Stati Uniti, ma in parte anche in Italia, esemplifica in modo chiaro come la dimensione della qualità dei servizi sanitari - e quindi dell'innovazione tecnologica nella sfera sanitaria e farmaceutica - interagisca con la qualità delle prestazioni mediche, della salute e dell'incidenza di malattie, e come altresì possa registrarsi un elevato divario fra il potenziale di benessere delle persone e quello effettivo. Il livello di benessere sul piano della salute può essere misurato in molti modi fra loro connessi, sia sul piano dell'input di risorse per la sanità che soprattutto quello dei risultati in termini di miglioramento delle condizioni di salute e della speranza di vita in buona salute, così come - all'opposto - dalla frequenza di patologie, per le quali sarebbe utile disporre d'informazioni che consentano di risalire alle condizioni di lavoro e di vita.

La qualità della vita rappresenta una dimensione di particolare rilievo se viene considerata simultaneamente per le persone e le imprese, un aspetto quest'ultimo solo episodicamente quantificato, pur essendo forse di più agevole misurazione rispetto alle persone. Sarebbe invece di grande utilità un sistema di indicatori ufficiali che cogliesse gli aspetti economici e sociali che, utilizzando le informazioni già disponibili, fornisse una misurazione della qualità della vita delle imprese, sul piano delle opportunità di sviluppo possibili, ma non realizzate, cioè dello sviluppo potenziale rapportato a quello effettivo. Le decisioni di insediamento produttivo delle imprese estere in Italia già rispondono implicitamente a questa domanda – ad esempio per quanto riguarda la qualità della vita dei lavoratori o il costo per l'affitto di immobili commerciali - ed una misurazione esplicita di questa dimensione potrebbe fornire incentivi e direzioni per il miglioramento della qualità delle infrastrutture di mercato.

2.6.4 Qualità e modelli di consumo[20]

Per certi versi, parlare di qualità nel contesto di una società dei consumi è eversivo.

Il modello consumistico occidentale induce gli individui ad inseguire occasioni di consumo che promettono il raggiungimento di obiettivi quasi esistenziali e rappresentano una prova del successo personale o più tragicamente della propria esistenza, in quanto soggetti consumanti, e a sua volta "consumati". Ma per la

[20] Il presente paragrafo è stato realizzato con il contributo di Daniela Ostidich - CEO Marketing & Trade

sua natura l'economia del consumo impedisce ogni compimento delle promesse esibite come argomentazione di vendita, quale che queste siano, per alimentare altri consumi, altri desideri, spostare più lontano, su altri prodotti o nuove *release* degli stessi, il conseguimento di quella soddisfazione che, se raggiunta, inibirebbe la frenesia di acquisti ulteriori.

I prodotti hanno sul mercato cicli di vita e di successo sempre più brevi. Come suggerisce Bauman, spesso un prodotto appare agli occhi dei consumatori tanto più desiderabile quanto più rapidamente diventa obsoleto, come è il caso di prodotti di moda o di tecnologia avanzata. Gli ultimi modelli di lettore mp3 o di accessori di abbigliamento hanno nell'essere nell'istante, e non nel tempo, la novità più caduca, l'attributo più distintivo e qualificante. Sono acquistati proprio per il fatto che la loro novità, e il prestigio correlato per l'acquirente di cavalcare l'onda dell'aggiornamento e della moda, domani non sarà più, rendendo tali prodotti ben più vecchi – e meno esibibili – di altri con minori pretese di innovazione.

Il modello consumistico non ha, nella sua essenza, un orizzonte temporale che non sia che di brevissimo periodo e, anzi, per un assurdo semantico, per il funzionamento dell'economia consumistica quello che conta non è il momento del consumo del prodotto, ma quello dell'acquisto.

L'atto del consumo implica infatti una durata temporale, un uso che porta ad una trasformazione di parti progressive del prodotto fino alla perdita della sua utilizzabilità e quindi del suo valore. Per l'economia consumistica invece l'atto finale, quello a cui prodotti e consumatori e strutture del mercato sono finalizzati, è il solo atto di acquisto, essendo ininfluenti i modi di utilizzo e il destino successivo del prodotto. Il senso del prodotto risiede quindi nell'essere acquistato tanto che sembra di poter dire che per il modello consumistico non esistono destini di prodotto ma solo destini di consumatori, perennemente alla ricerca di benefici inevitabilmente insoddisfatti. La centralità dell'atto di acquisto (e non della produzione o del consumo) è evidente se si valuta il fatto che i prodotti appaiono tanto più interessanti quanto più sono ritenuti vendibili e il loro successo sul mercato è stabilito sulla base del numero di acquirenti in un'unità temporale (e non, ad esempio, sulla loro durata, capacità d'innovazione, contenuto culturale, contributo alla costruzione della felicità individuale).

In questo scenario, per quanto la qualità sia sbandierata facilmente tra le argomentazioni di vendita gioca una sua relativa rilevanza nelle logiche di mercato (il che spiega anche come spesso alcuni prodotti dichiarati "qualitativi" in effetti non lo siano, vedi alcuni casi nel settore moda e lusso).

L'atto d'acquisto, pur risiedendo nel tempo, non ha una durata temporale. La qualità, al contrario, vi affonda la propria identità. Può essere valutata solo in confronto con altre esperienze di consumo, il che implica una dimensione storica e il recupero (temporale) del ricordo.

La qualità del prodotto è inoltre apprezzabile solamente nella fase della prova dello stesso, e quindi trascende dall'atto di acquisto per proseguire nella "trasgressiva" (agli occhi dell'economia consumistica) fase del consumo. Ragionare sulla qualità dei prodotti porta a riflettere sui reali contenuti di valore, sulla capacità di quanto offerto di mantenere le promesse effettuate in fase di acquisto. Riporta la centralità sull'individuo e sull'adeguatezza del prodotto all'utilizzo a cui è destinato. Contempla al suo interno attributi di durata del prodotto, di modalità produttive, di riciclabilità, di eticità, di sostenibilità (ecco la vera portata rivoluzionaria dei ragionamenti sulla qualità).

Trattare il tema della qualità, quindi, vuol dire addentrarsi nei meccanismi di costruzione del sistema dei valori reali del prodotto, dell'elaborazione delle argomentazioni di vendita e dei modi della loro comunicazione ai consumatori.
E, ancora di più, riflettere sulla qualità dei prodotti vista con gli occhi dei consumatori vuol dire recuperare il punto di vista di un'umanità non necessariamente "forzata" all'acquisto o "prodotta" dai meccanismi consumistici. Implica il recupero della sfera temporale e quindi delle emozioni legate dalla memoria del consumo, che è pur sempre storia personale, fatta anche di consumo ma non per il consumo. Induce a ragionare sulle modalità con cui si crea valore per il consumatore e sugli attributi di prodotto che

potrebbero garantire una "utilità" dello stesso anche al di fuori dei meccanismi di comunicazione e di costruzione del *mindstyle* della marca.

La qualità ha una dimensione oggettiva e una soggettiva. Se la prima può essere definita ad esempio (nel caso di un prodotto) dalle specifiche dei componenti, la seconda è legata alla percezione e alle attese di chi la qualità la sperimenta. Anzi, talvolta lo stesso contesto ambientale (condizioni) di sperimentazione della qualità ne influenza il gradimento percepito, così come ha influenza la qualità relativa di altri prodotti / servizi con cui si relaziona.
La percezione della qualità dei prodotti di largo consumo è elaborata dai consumatori sulla base di una molteplicità di fattori, alcuni relativi al contesto in cui tali prodotti sono acquistati o consumati, altri influenzati dal livello di esperienze individuali maturate a riguardo.

L'insieme di tali fattori rende complessa la costruzione di un'offerta "di qualità" che non sia banale, e costringe a ragionare sulle "relazioni" che il prodotto stringe con altre dimensioni legate al suo acquisto e al suo consumo (in senso più ampio).

La dimensione di "rete" nella costruzione (e misurazione) della qualità diventa quindi una necessità per poter andare avanti con il discorso.

La qualità inoltre non è una variabile statica ma dinamica. Proprio per quanto è stato detto sopra, la sua ragione d'essere è nel tempo, in quanto unica possibilità di confronto e di misurazione. Ma è nel futuro anche la sua essenza attuale. Non può essere qualità infatti una caratteristica che produce una diminuzione del valore nel tempo, valore inteso come apporto positivo alla persona, all'ambiente, alla società, al sistema economico. La vera qualità si misura solo nella sua capacità di permettere un innalzamento successivo delle aspettative nel tempo.
L'ultima considerazione è relativa ad un rischio di deriva "efficientista" nell'intendere la qualità. Proprio le caratteristiche pragmatiche del processo intrapreso, e la visione "aziendalista" che ne deriva, può portare ad una prevalenza di una visione in termini di "capacità di soluzione" della qualità.
La capacità di rispondere "bene" alle richieste della domanda, di organizzare in modo capillare la distribuzione, di avere una vocazione internazionale e una logica costantemente espansiva, può celare l'importanza di una guida "visionaria" della qualità.

2.6.5 Qualità delle persone e della qualità dei beni

Fino a non molti anni fa il fatto che alcune caratteristiche fisiche, come l'altezza, o psicologiche fossero legate a maggiori livelli retributivi era considerato un fatto in cerca di teoria, il che in effetti è avvenuto con una positiva fertilizzazione incrociata fra psicologia ed economia. Gli psicologi hanno trovato un consenso sul cosiddetto modello a 5 fattori, che sintetizzano i tratti fondamentali della personalità: l'estroversione (dinamismo o dominanza), l'amicalità (empatia, cordialità), la coscienziosità (scrupolosità, perseveranza), stabilità emotiva (controllo emozioni e impulsi) e apertura (alla cultura e l'esperienza). L'evoluzione della ricerca psicologica ha portato ad ulteriori approfondimenti e articolazioni, ma per quanto riguarda l'analisi economica il risultato di rilievo è che questi fattori, considerati singolarmente come nel caso della perseveranza o la tenacia, o in combinazione, sono associati a più elevati livelli retributivi. Il significato economico di questi risultati è vasto, e peraltro ben noto ai responsabili del personale, e implica due risultati di grande rilievo: il primo è un ampliamento del tradizionale concetto di capitale umano, misurato come livello educativo, a una nozione più ricca, che possiamo denominare come patrimonio umano, che include la combinazione fra livelli educativi (in cui prevale la quantità) e tratti comportamentali (in cui prevale la qualità), il secondo è la necessità di comprendere se e in che modo alcuni tratti comportamentali possono essere incentivati. Possiamo convenzionalmente chiamare qualità del patrimonio umano questo insieme di caratteristiche.

I medesimi concetti possono essere estesi anche alla produzione di beni e servizi, ma l'analisi economica è, a questo riguardo, ancora arretrata: il problema centrale è la distinzione fra caratteristiche materiali e immateriali, perché mentre le prime sono di regola quantificate, le seconde lo sono invece solo parzialmente. Le caratteristiche sono quantificabili nel caso di componenti aggiuntive del modello base di un bene o servizio e questo è il principio su cui si fonda la metodologia dei prezzi edonici, che attribuisce un valore monetario a ciascuna di queste caratteristiche e consente così un confronto fra modelli differenziati del medesimo modello base. La medesima metodologia applicata alla dimensione immateriale di beni e servizi richiede la ricerca e individuazione di fattori qualitativi immateriali, quantificabili solo sul piano qualitativo, a cui i consumatori attribuiscono un valore e la disponibilità a pagare un prezzo aggiuntivo. Proponiamo perciò di considerare i seguenti 7 fattori economici:

- semplicità,
- reputazione,
- bellezza,
- bontà,
- durata,
- personalizzazione,
- rapidità.

La semplicità è un fondamentale valore di democrazia, in particolare per quanto riguarda i rapporti fra i cittadini e la Pubblica Amministrazione, ad esempio quando si tratti di calcolare l'imposizione fiscale. Ma la semplicità è anche un nuovo concetto per la strategia d'impresa, per la produzione di beni e servizi sempre più semplici e intuitivi da utilizzare, ma anche in pari misura per i prodotti finanziari che continuano ad essere troppo complessi in rapporto alla "alfabetizzazione economica" dei cittadini.

La reputazione sintetizza un complesso di valori che vanno sotto due categorie principali: il valore del brand e il valore crescente della responsabilità sociale d'impresa, che in misura crescente oggi risponde a una domanda espressa da parte dei cittadini, oltre che i risparmiatori. Nell'ambito della reputazione ricade il valore e la qualità della trasparenza sull'attività aziendale e i processi produttivi.

La bellezza del bene coglie un aspetto centrale della società dell'informazione, perché ciò che piace a video non sempre corrisponde a ciò che in effetti appare dalla realtà. Ma la bellezza di un bene o di un servizio significa rivolgere l'attenzione, nel privato come nella Pubblica Amministrazione, a ciò che effettivamente piace nell'uso di qualsiasi bene, oltre la pura funzionalità, un po'come avviene per i giochi o i telefoni intelligenti ma senza eleganza, una qualità che invece parte della cultura del nostro Paese. Il mondo della moda è l'esempio per eccellenza dell'importanza della bellezza sul piano economico e di vita.

La bontà fisica si riferisce alla qualità sia alla qualità delle materie prime, sia alla qualità del prodotto finito: l'intuizione è quello di una buona minestra composta da buoni ingredienti, perché buoni ingredienti non sempre producono una buona minestra se il cuoco non è all'altezza.

La durata di un bene è un aspetto cruciale ma trascurato dei beni e servizi perché l'accorciamento della vita media di un bene solo per ragioni di produzione d'impresa rappresenta forse un beneficio per l'impresa, ma sfocia molto facilmente nello spreco di risorse, tempo e un accumulo di rifiuti da smaltire. E' evidente a molti come molti elettrodomestici del passato abbiano avuto una durata di molto superiore a quelli che l'hanno sostituiti, il che testimonia come la qualità di un bene possa diminuire oltre che aumentare, e l'allungamento della vita media dei beni e servizi, in buono stato di funzionamento, rappresenta un obiettivo invece fondamentale, concettualmente simile all'obiettivo di un allungamento della vita in buona salute, della quale forse contribuisce ad essere un componente.

La personalizzazione si intreccia con una delle dimensioni dominanti e poco riconosciute della produzione moderna e cioè il progressivo allargamento della varietà di beni e servizi prodotti: l'aumento della varietà rappresenta un fenomeno centrale della vita economica contemporanea e rappresenta un progresso nella

misura in cui è l'espressione di offrire una molteplicità di varianti dello stesso bene, all'interno della quale il consumatore può scegliere quello che meglio risponde ai suoi bisogni.

La rapidità rappresenta un tratto fondamentale della vita economica contemporanea soprattutto nel mondo dei servizi dove il tempo sprecato dei consumatori in attesa di ricevere un servizio, ad esempio una prestazione medica, rappresenta spesso un elemento costitutivo della qualità complessiva, perché un treno pendolare che arrivi in ritardo rappresenta un peggioramento e un danno sia per il lavoratore che per l'impresa.

Queste 7 dimensioni della qualità dei beni e servizi possono essere misurate su scale qualitative, e dove possibile oggettive, non diversamente da quanto fanno gli psicologi: nel futuro sarà quindi necessario validare la griglia di criteri qui formulati in modo da poter procedere a una quantificazione, misurabile su scale soggettive e oggettive, del livello della qualità dei beni e servizi selezionati. Le dimensioni qualitative proposte rappresentano anche una via attraverso cui il mondo della produzione può riemergere dalla Grande Recessione e rispondere ai bisogni dei gruppi sociali più colpiti dalla crisi e per i quali la qualità dei consumi e della vita potrebbe peggiorare anziché migliorare.

2.6.6 Misurare la qualità: nuovi indicatori oggettivi e di comportamento

Vi è la necessità di ampliare il numero di misurazioni che riguardano le dimensioni qualitative del vivere, del consumo e della produzione in modo tale da organizzare un insieme strutturato e organico di segnalatori che, come il cruscotto per il conducente di un autoveicolo, possono fornire indicazioni e segnali per un viaggio sicuro versa la meta prefissata.

Come avviene nell'esperienza di chiunque guidi un autoveicolo, tutti i segnali sono importanti, ma non tutti sono osservati con la stessa frequenza, e può così accadere che l'eccessivo riscaldamento dell'acqua danneggi il motore e arresti il cammino. Naturalmente alcuni segnali sono osservati più di altri e questo accade ad esempio per la velocità, l'equivalente economico del PIL, in particolare se posto in rapporto con la velocità massima, perché la differenza fornisce una misura della sicurezza nell'accelerazione e della riserva di potenza disponibile nel caso di necessità. Per questo motivo accanto alla misura del PIL effettivo è necessario sviluppare una misura del Prodotto Potenziale che sia molto più accurata e circoscritta di quelle attualmente stimate e su un orizzonte più lungo.

Il Prodotto Potenziale è un concetto già esistente e utilizzato in ambito economico, ad esempio per calcolare il disavanzo pubblico, che dovrebbe essere rapportato al PIL Potenziale piuttosto che al PIL effettivo, soprattutto in periodi di crisi economica. Durante una crisi come l'attuale, la percentuale di disavanzo pubblico aumenta perché le entrate fiscali diminuiscono molto più rapidamente del PIL e quindi basare la politica economica sul PIL effettivo anziché quello potenziale può ulteriormente aggravare la crisi.

Un concetto analogo è stato sviluppato dai demografi il concetto di Capitale Vitale, in passato denominato anche come Potenziali Vita, calcolato prendendo la struttura della popolazione per classe di età e sommando gli anni di vita residua, rispetto alla vita media attesa. Il primo passo è quello di costruire uno stock di Prodotto Potenziale, associando agli anni residui di vita professionale una stima del prodotto potenziale individuale e sommarlo per tutta la popolazione. Da questa analisi emergerebbe, a nostro parere, un declino del Capitale Vita della Germania associato tuttavia a un aumento dello stock Prodotto Potenziale, grazie al maggior contenuto di qualità della loro produzione. Sono chiari, allo stato attuale della ricerca economica, i limiti della misurazione del Prodotto Potenziale, e quindi a maggior ragione del Prodotto Potenziale, ma è indubbio che una misura di questo genere rappresenterebbe un fondamento molto più solido per definire obiettivi e politiche. Un ulteriore passo necessario è quello di delimitare il Prodotto Vitale Potenziale a ciò che rappresenta un genuino aumento di prodotto, cioè un Genuino Prodotto Potenziale, per tener conto dei danni che l'attività produttiva può provocare all'uomo, nella forma di malattie e infortuni, e all'ambiente, nella forma di inquinamento. Un lavoratore che contrae la silicosi

influenza due volte il PIL, la prima quando produce beni inquinanti e la seconda quando riceve un indennità per la malattia contratta: lo stesso avviene nel caso di un'impresa che inquini un fiume. L'intuizione economica di questa misura è ciò che un paese potrebbe produrre, consumare e come, in funzione di ciò, organizzare la vita sociale: lo stock di Genuino Prodotto Potenziale è, in linea teorica una misura e uno sguardo al mondo economico per come potrebbe essere - più esattamente ai mondi possibili - sulla base delle risorse disponibili e confrontando tali mondi con quelli reali, per domandarci se corrispondono a ciò che effettivamente desideriamo. In concreto, il calcolo dello stock di Genuino Prodotto Potenziale, cioè quanto un Paese potrebbe realizzare attualmente e nel futuro delle generazioni esistenti - richiede sia una misurazione sul potenziale degli input disponibili, in particolare la qualità delle risorse umane, sia sulla qualità dei beni finali, sul territorio su cui sono consumati e sulla loro distribuzione. In questa prospettiva, l'adozione di giudizi di valore è inevitabile: se si accetta il criterio della sostenibilità come parte degli obiettivi socialmente desiderabili, ciò implica necessariamente una valutazione di quanto davvero pesi il futuro dei figli e dei loro figli nelle scelte politiche presenti, oltre che uno sforzo per misurare l'investimento "genuino". E' solo all'interno di questa quadro che è possibile fornire plausibili risposte alla domanda se stiamo consumando "troppo" oppure se il Paese sta utilizzando al meglio il suo potenziale di risorse, trasformando la qualità delle risorse umane in qualità dei beni e qualità della vita.

Un secondo indicatore cruciale riguarda la misurazione dei comportamenti economici che si ritiene possano cogliere in modo robusto le dimensioni immateriali della qualità a cui prima si faceva riferimento. Una misura chiave di questo tipo è il flusso e lo stock di investimenti diretti dall'estero, perché l'impresa estera che decide di localizzare la sua attività produttiva tiene conto simultaneamente di tutte le considerazioni fin qui svolte, e cioè la qualità delle risorse umane, la stabilità economica, l'efficienza della Pubblica amministrazione, la qualità della vita, il costo della vita, le opportunità di sviluppare un mercato per prodotti di qualità.

E' importante osservare come l'Italia registri la quota più bassa di investimenti esteri (extra-UE) rispetto al PIL: si registrano rapporti molti più elevati per la Francia, la Germania e la Spagna. Ciò indica con evidenza come l'ambiente economico italiano appaia poco attraente per le scelte d'investimento delle imprese estere. La presenza d'imprese estere può comportare sia benefici che costi, perché la localizzazione esterna dei centri decisionali può rendere le loro scelte più facilmente revocabili, anche se non così dirompenti come quelle che riguardano i movimenti di capitale. Le imprese estere rappresentano un vantaggio netto se contribuiscono a diffondere innovazione, tecnologia e qualità mentre possono rappresentare un freno, per un Paese come l'Italia, se il motivo determinante della scelta è il basso costo del lavoro. Ma come i dati dimostrano la quota di investimenti diretti esteri è molto elevata nonostante questi due paesi abbiano un costo del lavoro elevato, maggiore del 50% rispetto all'Italia: la Spagna sembra essere un caso a sé, che può essere più facilmente spiegato quando si considerino i precedenti dati congiuntamente alla quota di esportazioni high-tech rispetto alle esportazioni totali. In questo caso è possibile osservare come la quota della Spagna si allinei alla bassa quota dell'Italia, mentre le quote per Francia e Germania rimangono invece elevate: ciò rappresenta un chiaro segnale del fatto che, per questi due Paesi, le scelte localizzative delle imprese non europee sono basate su produzioni ad elevato contenuto di valore aggiunto, mentre nel caso della Spagna è probabile che una parte degli investimenti esteri si sia indirizzata al settore delle costruzioni, generando la bolla immobiliare da cui è nata l'attuale crisi del Paese.

Con lo stesso approccio possiamo misurare la mobilità interna delle persone per quanto riguarda determinate prestazioni: un'elevata quota di pazienti che scelgono una località diversa da quella di residenza per farsi curare, pur essendo la prestazione potenzialmente disponibile, rappresenta un evidente segnale di attenzione che diventa segnale di squilibrio quando supera determinate soglie. In questi casi la libertà di scelta e movimento verso strutture più qualificate non diventa, paradossalmente, uno stimolo al miglioramento ma un incentivo alla conservazione delle inefficienze inesistenti: l'implicazione non è, ovviamente, quella di limitare la mobilità quanto piuttosto l'indicazione del fatto che la libertà di movimento considerata come una "scelta" di mercato in realtà non stimola l'efficienza, che richiede invece interventi diretti e non mediati dal mercato o pseudo-mercati.

Concludiamo osservando come il dibattito sull'estensione della analisi della qualità, ben lungi dal rappresentare un interessante esercizio intellettuale, rappresenta invece una modalità nuova di organizzazione sociale, particolarmente necessaria nell'attuale crisi economica.

2.6.7 Note bibliografiche

Fondazione Symbola "*I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy*", 2013

Fondazione Symbola, "*GreenItaly - L'economia verde sfida la crisi*", 2012

Fondazione Symbola, "*La qualità oltre al concetto di sistema di gestione"*, contenuto nel report finale della ricerca "*Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo"*, 2014

Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison "*10 verità sulla competitività italiana*", 2014

3. La diffusione della "Qualità" in Italia

La crisi economica generalizzata degli ultimi anni (2008-2014) ha colpito in maniera profonda l'Italia e il suo sistema produttivo. Di fronte ad una crisi di sistema, le tematiche di qualità, innovazione, sviluppo di nuovi prodotti, organizzazione aziendale efficiente, possono rappresentare la strada giusta da percorrere per recuperare competitività. Diverse analisi condotte negli ultimi anni confermano infatti che le imprese che riescono a crescere o che sopravvivono alla crisi sono quelle che hanno puntato ad un mix di fattori e strategie che per quanto diversificati hanno il comune denominatore nel ruolo attribuito alla "cultura della qualità".

L'analisi che segue riporta i caratteri essenziali del contesto economico-culturale dell'Italia (definibile come lo scenario d'azione) per poi tratteggiare la descrizione degli attori più rilevanti per la promozione della qualità nel nostro Sistema Paese. Delle singole organizzazioni si presentano le caratteristiche salienti e si descrivono alcune delle più significative esperienze, identificate in funzione dell'impatto avuto nel citato contesto economico-produttivo.

Da questo quadro d'insieme si potrà così partire per delineare a chiari tratti dove e come muoversi per un nuovo orientamento alla qualità anche mettendo in relazione il contesto italiano con quanto presente e realizzato a livello internazionale, in quei paesi che si configurano, a diverso titolo, *competitor*.

3.1 Presentazione del contesto

Gli scenari economici degli ultimi anni si sono andati modificando in maniera sostanziale sia a seguito della crisi originatasi nel 2008, sia per dinamiche di sviluppo del modello economico globale.

Il fenomeno della globalizzazione dei mercati, favorita dagli accordi sul libero scambio, ha assunto molteplici declinazioni in termini di internazionalizzazione delle filiere produttive (inclusa R&S e innovazione), di ampliamento dei mercati e progressivo spostamento della capacità di acquisto su nuovi mercati, di allargamento della concorrenza da parte in particolare dei paesi asiatici.

La finanziarizzazione dell'economia ha indebolito i produttori locali. Le materie prime agricole e minerali sono diventate sempre più *commodities* oggetto di speculazione finanziaria, riducendo, così, i margini di azione dei soggetti intermedi alle filiere produttive. A questo si va ad aggiungere la crisi del sistema creditizio e l'indebolimento della capacità di investimento del pubblico, acuitasi con la crisi dei debiti sovrani.

La crisi ha avuto impatto anche sugli stili di vita che cambiano così come le propensioni all'acquisto. Il paniere delle famiglie è mutato non solo perché cambiano gli interessi ma anche per necessità. La forbice fra i benestanti e i ceti in difficoltà si è allargata, con una crescita numerica di questi ultimi.

A tutto questo si vanno ad aggiungere altri fenomeni che hanno cambiato e cambieranno in futuro il modo di fare business delle imprese e che possono essere ricondotti all'impatto delle nuove tecnologie sui sistemi produttivi: ci si riferisce in primo luogo a internet e più in generale alle ICT che, in particolare dal lato dei consumatori, hanno favorito la condivisione, amplificato il ruolo dell'approccio collaborativo e modificato il processo di acquisto. Ma non solo: stampanti 3D, tecnologie per il risparmio energetico, gestione di big data sono solo alcune delle novità che modificheranno i sistemi produttivi in maniera radicale e rispetto ai quali le imprese devono attrezzarsi in termini organizzativi.

3.1.1 Le caratteristiche del sistema produttivo italiano

Prima di procedere con l'analisi della competitività internazionale del sistema produttivo italiano attraverso i dati forniti dai tipici indicatori sviluppati a livello nazionale e internazionale (Prodotto Interno Lordo, Competitive Industrial Performance Index, ...), è opportuno presentare il quadro strutturale di tale sistema, caratterizzato da un settore primario che continua ad avere un ruolo chiave per la nostra economia. Le informazioni relative a quest'ultimo portano ad alcune conclusioni non incoraggianti, ma anche ad alcune riflessioni positive che mostrano sicuramente voglia di reagire e opportunità di recupero da parte delle nostre imprese.
Fermo restando che, assieme a quello delle costruzioni, il settore manifatturiero è stato il più colpito dalla crisi, nonostante questa protratta fase di indebolimento, l'importanza relativa del settore nell'aggregato dell'economia italiana si dimostra tuttora rilevante nel confronto internazionale: tra i principali Paesi dell'area dell'euro, infatti, in Italia l'incidenza del comparto, pur scesa al 18% in termini di valore aggiunto (VA), è seconda solo a quella riscontrabile in Germania[21] e questo svantaggio dell'Italia rispetto alla Germania è riconducibile soprattutto alla minore capacità di penetrazione nei nuovi mercati emergenti (il forte calo della domanda interna è stato in parte compensato da un aumento delle esportazioni verso i Paesi europei non UE, ma non verso i Paesi Emergenti[22]).

L'importanza del settore manifatturiero, grazie al dinamismo produttivo, ha evidenziato soprattutto in alcuni settori come si possa aumentare il valore aggiunto attraverso la partecipazione agli scambi internazionali: il tessile, l'abbigliamento e la pelletteria conservano nel valore aggiunto le stesse quote registrate sull'export mondiale lordo del 2008[23], ossia prima della crisi e rafforzano il surplus con l'estero grazie all'offerta di beni di lusso ad alto valore aggiunto particolarmente apprezzati per il loro design.

Nella graduatoria dei principali produttori mondiali riferita al 2013, l'Italia risulta avere il posto di ottava potenza industriale nel mondo, insieme alla Francia; tuttavia il tasso percentuale di crescita medio annuo della produzione manifatturiera è di -3,2% rispetto al 2012, e la produttività del lavoro nell'industria manifatturiera è tornata a retrocedere nel biennio 2012-2013 (-2,4% cumulato)[24]. Il fenomeno genera tra l'altro forti conseguenze sul mercato del lavoro: gli occupati dell'industria diminuiscono di un 3,5% cumulato nel biennio 2012-2013, ed in particolare nel 2013 si è avuta una diminuzione del 1,9% rispetto al 2012[25]. Il fenomeno ha coinvolto in particolare il Nord e il Mezzogiorno e soprattutto le imprese di medie e grandi dimensioni[26].
Secondo i dati Unioncamere sulla demografia d'impresa, nel biennio 2012-2013 si è avuta una riduzione di oltre 20 mila imprese manifatturiere: i settori più colpiti sono stati l'abbigliamento e la produzione di prodotti in metallo. Nel 2014, nonostante un andamento difficoltoso per gran parte dell'anno, si è registrato invece un saldo positivo tra aperture e chiusure di circa 30mila unità, pari a un tasso di crescita del numero di imprese registrate dello 0,51% (a fronte dello 0,21% nel 2013). Tale risultato è stato determinato da una consistente riduzione delle cessazioni registrate nell'ultimo periodo dell'anno (hanno chiuso 340.261 imprese, 31.541 unità in meno rispetto ai dodici mesi precedenti). Un segnale è arrivato anche dal lato delle aperture che nel 2014 sono state 370.979, un esito valutato positivamente, anche se inferiore a quello dell'anno precedente.[27]

[21] Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi", n° 19/3/2013
[22] Centro Studi Confindustria, L'alto prezzo della crisi per l'Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero" giugno 2013
[23] *Ibidem*
[24] Confindustria, Scenari Industriali, Giugno 2014
[25] Istat, "Occupati e disoccupati (media 2013)", comunicato stampa del 28 febbraio 2014
[26] *Ibidem*
[27] Unioncamere: comunicato stampa 3 febbraio 2015

Nel I trimestre 2015 continuano a rallentare le cessazioni di imprese, ma le iscrizioni toccano il minimo raggiunto da diversi anni: il risultato è un saldo negativo di -18.685 unità che segna comunque un miglioramento rispetto allo stesso trimestre dei tre anni precedenti.[28]

Vi sono comunque, sempre nel settore manifatturiero, anche altri segnali positivi, da considerare quando si valuta la competitività del nostro sistema economico-produttivo. Si ricorda, infatti, che:

- l'Italia è uno dei pochi Paesi del G20 ad avere un surplus strutturale con l'estero nei prodotti non alimentari (per quasi 1000 prodotti l'Italia occupa addirittura uno dei primi 3 posti al mondo per attivo commerciale con l'estero);
- l'Italia è tra i soli cinque paesi al mondo ad avere un surplus commerciale manifatturiero con l'estero superiore ai 100 miliardi di dollari[29];
- dal 2008 al 2013 l'Italia ha incrementato l'export del 16,5% facendo meglio di Germania (11,6%) e Francia (5,9%). Inoltre secondo l'Eurobarometro entro la fine del 2014 il 51% delle PMI Italiane avrà almeno un green job, quasi quanto Germania e Francia insieme[30];
- nel 2013 le esportazioni di merci dall'Italia sono rimaste all'incirca stazionarie (-0,1%) mentre hanno mostrato un incremento quelle di servizi (+1,4%). L'avanzo commerciale è notevolmente aumentato, passando da 9,9 a 30,4 miliardi di euro, valore più elevato dell'ultimo decennio. Il rilievo dell'export è comunque associato ad un aumento di competitività del nostro Paese: nel 2013 la quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni mondiali ha mostrato, infatti, un lieve incremento, passando dal 2,7% al 2,8% (pari al 66%[31] della quota detenuta nel 1999, ossia prima che paesi come la Cina rivoluzionassero il commercio globale). Nei primi mesi del 2014 si osserva, rispetto allo stesso periodo del 2013, un aumento della quota italiana sul totale delle esportazioni intra-UE (dal 7,3% al 7,4%). Anche verso i paesi extra-UE la quota delle vendite italiane su quelle dei paesi europei è aumentata, passando dal 10% al 10,2%[32];
- l'Italia mantiene alcuni primati mondiali in singoli settori quali la robotica di servizio, le biotecnologie, i nuovi materiali, le neuroscienze, la fisica delle particelle, caratterizzati da un alto tasso di innovazione;
- con 43.852 imprese biologiche (il 9% del totale dei produttori nazionali, il 17% di quelli europei) l'Italia è campione europeo del settore, seguita dalla Spagna (30.462 imprese, il 6,4% del totale nazionale, 12% dell'Ue) e Polonia (25.944, il 4,3% del totale nazionale, 10% di quello europeo). Ma è anche sesta al mondo per ampiezza delle superfici a biologico e per tasso di crescita di queste superfici (70 mila ettari in più in un anno). Ed è il Paese più forte al mondo anche per prodotti 'distintivi': 793 prodotti Dop, Igt, Stg, seguiti da Francia, 207, e Spagna, 162[33];
- l'Italia è tra i primi paesi dell'Unione Europea per eco-efficienza del sistema produttivo, con 104 tonnellate di anidride carbonica ogni milione di euro prodotto (la Germania ne immette in atmosfera 143, il Regno Unito 130) e 41 di rifiuti (65 la Germania e il Regno Unito, 93 la Francia). Non solo, ha una posizione di leadership in Europa nell'industria del riciclo: a fronte di un avvio a recupero industriale di 163 milioni di tonnellate di rifiuti su scala europea, nel nostro Paese ne sono stati recuperati 24,1 milioni di tonnellate, il valore assoluto più elevato tra tutti i paesi europei (in Germania 22,4 milioni). Il sistema produttivo italiano, inoltre, è anche quello che guida la 'riconversione verde' dell'occupazione europea: entro la fine del 2014, il 51% delle Pmi italiane avrà almeno un green job, più del Regno Unito (37%), della Francia (32%) e della Germania (29%)[34].

[28] Unioncamere: comunicato stampa 24 aprile 2015
[29] Fondazione Symbola, Fondazione Edison e Unioncamere, 10 verità sulla competitività italiana, settembre 2014
[30] *Ibidem*
[31] Ns. elaborazione da dati WTO, Statistics Database
[32] Istat, Annuario sul Commercio estero e sulle Attività Internazionali delle imprese, 2014
[33] Fondazione Symbola, Coldiretti, 10 verità sull'agroalimentare italiano, 2014.
[34] Fondazione Symbola, Unioncamere, GreenItaly, 2014

Nel settore terziario buone notizie arrivano sul fronte del turismo: "il bel Paese" resta in Europa la meta preferita di americani, giapponesi, cinesi, australiani, canadesi, brasiliani, sudcoreani, turchi, ucraini e sudafricani, per cui, anche se la domanda di svago proveniente dai residenti ha subito una contrazione, essa è stata controbilanciata dalla domanda degli stranieri. L'Italia è il 1° paese dell'eurozona per numero di pernottamenti di turisti extra-UE, con 54 milioni di notti nel 2012[35]. Anche il sistema produttivo culturale, fortemente legato al turismo (comprendente industrie culturali, industrie creative, patrimonio storico artistico, *performing arts* e arti visive) con le sue quasi 460 mila attività (il 7,5% del totale nazionale) ed il 5,7% del totale degli occupati, si conferma un fattore trainante dell'economia italiana con una creazione diretta di valore aggiunto pari nel 2012 a 75,4 miliardi di euro[36].

Questi risultati mostrano un Paese che ha saputo adattarsi alle esigenze del nuovo mercato globale e che comunque non ha perso il ruolo che lo distingue nei settori tradizionali: il problema che l'Italia si trova ad affrontare, dunque, non è legato tanto alla sua capacità competitiva sui mercati internazionali, quanto alla forte contrazione del mercato domestico. D'altra parte "*a sostenere le altre economie ha contribuito un aumento del debito, sia pubblico che privato, molto maggiore che in Italia: da noi, dal 1995, il debito aggregato (quello pubblico più quello delle aziende e delle famiglie) è cresciuto di una quota pari al 61% del Pil, in Spagna del 141%, nel Regno Unito del 93%, in Francia dell'81%*"[37].

A livello organizzativo, il nostro territorio è caratterizzato da molteplici realtà produttive profondamente diverse tra loro in cui la dimensione predominante è quella di piccole-medio imprese, per oltre il 70% a conduzione familiare (sia per le imprese industriali che di servizi) con conseguenti modelli di governance molto semplificati e potere decisionale decisamente accentrato. In un tessuto industriale così frammentato, si rileva piuttosto elevata la tendenza ad attivare forme di collaborazione tra imprese: si tratta in prevalenza di accordi di tipo produttivo, adottati, in base ai dati del 2011, dal 40 per cento delle piccole imprese e da oltre il 65 per cento di quelle medie e grandi.[38]

Il sistema dei distretti produttivi, caratterizzato da forme di collaborazione tra imprese prevalentemente di piccole dimensioni ubicate nello stesso ambito territoriale, ha storicamente rappresentato uno dei punti di forza del nostro sistema produttivo. E' nei distretti che si sviluppa il *made in Italy*, tipicamente imperniato sui macrosettori delle "4 A" (Alimentari - vini, Abbigliamento - moda, Arredo - casa e Automazione - meccanica – gomma - plastica), ma anche su altri comparti importanti come la metallurgia, la carta e la chimica-farmaceutica. In questo contesto è il sistema moda a mantenere la centralità relativa, riuscendo a incidere notevolmente sul valore aggiunto manifatturiero, ma la meccanica, con localizzazione concentrata al Centro Nord, è la tipologia distrettuale con maggiori potenzialità, spinta dalla domanda dei competitor che ricorrono alle nostre tecnologie e ai nostri strumenti.
Diverse indagini condotte tra gli imprenditori (ISTAT, Osservatorio Nazionale Distretti[39]) rivelano la capacità dei distretti di mantenere elevati punti di forza, caratteristici del *made in Italy.* Infatti le strategie adottate da queste imprese rivelano la tendenza comune a puntare sul miglioramento della qualità del prodotto o del servizio offerto, sulla determinazione a individuare nicchie di mercato sempre nuove, sull'efficientamento dei sistemi produttivi, sulla cura del particolare, sull'attenzione ai materiali utilizzati, sul *design*, sull'originalità di ciò che viene realizzato e proposto ai clienti.
Purtroppo i risultati dell'indagine campionaria realizzata da Unioncamere sulle imprese operanti nei 100 distretti industriali riferita al 2013 evidenziano solo una piccola quota di PMI con fatturato, esportazioni ed occupazione in crescita, a fronte di più di un quarto delle imprese che hanno invece ridotto l'organico.

[35] Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison, "10 verità sulla competitività italiana", 2014
[36] Fondazione Symbola, I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo *made in Italy*, 2013
[37] Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison, "10 verità sulla competitività italiana", 2014
[38] ISTAT, Rapporto annuale 2013
[39] Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Rapporto 2014

I principali problemi delle piccole imprese italiane sono legati alle caratteristiche della loro struttura finanziaria e vengono ricondotti a: limitato apporto del capitale di rischio, forte dipendenza dal canale bancario e frammentazione dei rapporti bancari, che ancora agiscono da freno all'avvio di processi innovativi.

I distretti devono affrontare una grossa sfida per rafforzare la propria *global value chain*: sono chiamati infatti a sostenere continuamente lo sforzo per rigenerare la propria competitività attraverso riconoscibilità del marchio, strategie di *customer relationship management* e distributive in grado di controllare direttamente la collocazione del prodotto sui mercati esteri. Ai distretti è richiesto oggi un *plus* di conoscenze che possa massimizzare la valorizzazione delle proprie eccellenze attraverso un nuovo salto di qualità, coinvolgendo le policy aziendali e passando attraverso la valorizzazione del capitale umano[40].

Confindustria[41] già nel 2010 riconosceva i limiti del nostro sistema competitivo basato sulla piccola impresa, legati sia al basso grado di capitalizzazione sia a barriere culturali, che tendono ad accentrare piuttosto che a delegare e ad instaurare rapporti di partnership, bloccando in tal modo l'apporto sia di capitali esterni che di conoscenze e competenze e quindi di fatto riducendo le prospettive di crescita. Ne derivava quindi un incoraggiamento alle aziende perché intraprendessero un processo di internazionalizzazione, che passasse attraverso una crescita dimensionale, strategie di innovazione, rafforzamento delle strutture manageriali e finanziarie.

Questa strada è comunque stata intrapresa da alcune imprese, per cui, se è innegabile che la crisi abbia colpito duramente il sistema produttivo italiano, c'è da dire che per molte realtà questo ha innescato un processo di ridefinizione delle strategie aziendali il più delle volte mirate ad un *upgrading* qualitativo, alla conquista di fasce più alte di mercato, il quale, nonostante la crisi economica mondiale, ha permesso al *made in Italy* di raggiungere posizioni di preminenza sui mercati esteri[42]. Oltre ad una moltitudine di realtà produttive che partecipano poco alle catene del valore locali e globali, con strutture organizzative semplici e scarse risorse da destinare all'investimento, esiste quindi anche una piccola percentuale di aziende con strutture più complesse, dotate di elevato dinamismo, cultura manageriale più avanzata, maggior propensione all'internazionalizzazione e quindi migliori performance[43].

[40] *Ibidem*
[41] Confindustria, "Italia 2015 - Le imprese per la modernizzazione del Paese", 2010
[42] Fondazione Symbola, I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo *made in Italy*, 2013
[43] ISTAT, Rapporto annuale 2013

3.1.2 Fotografia della competitività del Sistema Paese

Dopo una breve descrizione della situazione economico-produttiva italiana, per rappresentare in maniera esauriente e comparabile le condizioni del nostro Paese con i sistemi produttivi dei principali competitor, si è scelto di utilizzare i seguenti indici, elaborati da alcuni tra i più accreditati organismi nazionali e internazionali.

Popolazione	59.830.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	-1,9% (2013, dati WB); -0,4% (2014, dati ISTAT)
PIL - composizione per settore (2013)	Agricoltura: 2% Industria: 24,4% Servizi: 73,5%
Esportazioni in dollari	$ 474.000.000.000 (2013, rank 11°)
Importazioni in dollari	$ 435.800.000.000 (2013, rank 13°)
CIP - Competitive Industrial Performance Index	0,29 (2012, rank 13° -2 rispetto al 2010)
GCI - Global Competitiveness Index	4.4 (2014, rank 49° uguale al 2013)

Tabella 3.1. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[44]

Al riquadro di sintesi mostrato segue una descrizione più accurata degli indici cui si è fatto riferimento, che mettono in rilievo i punti di forza e di debolezza del sistema produttivo.

3.1.2.1 PIL - Prodotto Interno Lordo

L'andamento temporale del Prodotto Interno lordo (PIL) fornisce una prima descrizione a livello macro delle performance del Paese e consente di metterlo a confronto con i competitor, al fine di avere una visione d'insieme più accurata.
Il grafico riportato nella Figura 3.1 fornisce chiare evidenze di un quadro macroeconomico segnato da un periodo di profonda crisi. Dai primi anni '90 ad oggi la dinamica dell'economia italiana permane inferiore a quella degli altri principali Paesi sviluppati e alla media dell'Unione Europea. In termini di crescita del PIL, la posizione relativa dell'Italia si mantiene infatti sempre al di sotto della media dei principali concorrenti. La differenza è ancora più marcata se si confronta con quanto fatto dai cosiddetti BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa) e dai MINT (Messico, Indonesia, Nigeria, Turchia).

[44] Popolazione, Tasso di crescita del PIL fonte: Banca Mondiale (2014, Istat); Composizione PIL per settore, Esportazioni e Importazioni, fonte: Central Intelligence Agency; CIP, fonte: UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0-1; GCI, fonte: World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1-7

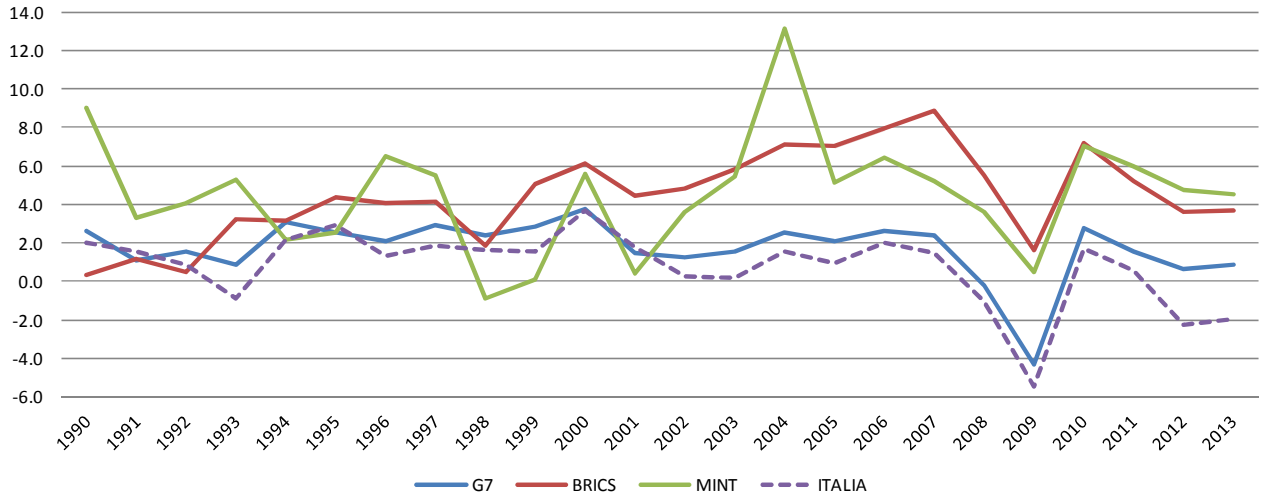


Figura 3.1. Tasso di crescita del PIL (1990-2013)[45]

Il calo del tasso di crescita del PIL inizia dopo il 2000, ossia durante il periodo in cui si concretizza formalmente il processo d'integrazione europea e di introduzione della moneta unica.
Tra alti e bassi, il biennio 2006-2007 vede una breve ripresa economica toccando nel 2007 il valore massimo dell'ultimo decennio. A seguito dell'inizio e della rapida propagazione della crisi finanziaria nel 2008, successiva allo scoppio della bolla immobiliare statunitense (che provoca una contrazione del commercio estero e un calo generale dei consumi anche nelle economie occidentali), il PIL, in Italia come nelle altre economie mondiali, segna un brusco calo nel 2009, solo momentaneamente interrotto dalla ripresa del 2010-11 e dal 2012 torna a contrarsi significativamente annullando la risalita dei due anni precedenti a seguito della crisi dei cosiddetti debiti sovrani.
A giustificare quest'andamento, quindi, la crisi finanziaria americana che ha comportato ingenti effetti a livello globale, anche per l'Italia che si è ritrovata in una fase di crisi economica tra le più intense dopo la Seconda Guerra Mondiale. All'esplosione della crisi finanziaria nel 2008, successiva allo scoppio della bolla immobiliare statunitense, si è unita, infatti, nello stesso anno, la crisi industriale seguita al fallimento dei Lehman Brothers. Il 2009 ha segnato così l'anno della recessione e di una crisi generalizzata di cui ha risentito in maniera consistente il PIL di gran parte delle economie occidentali.
L'aumento dei prezzi delle materie prime, alimentari e industriali, indotto dalla crisi, ha colpito in maniera incisiva l'eurozona, fortemente dipendente dalle importazioni di petrolio e ha comportato conseguenze su investimenti, esportazioni e consumi.

Passando dai dati della Banca Mondiale, riportati nel grafico e funzionali a confrontare l'andamento dell'Italia con il resto del mondo, ai dati dell'Istat aggiornati al 2015, si evidenziano segnali di inversione di tendenza nel I trimestre 2015 (+0,3% sul trimestre precedente e +0,1% sul I trimestre 2014), dopo che nel 2014 si è continuato ad avere un segno negativo (-0,4%), ma con il dato del IV trimestre che presentava indicazioni di arresto della caduta.[46]

A fronte di questi andamenti si registra una crescita della terziarizzazione della nostra economia con una incidenza dei servizi nel PIL pari 73,5% (dati 2013) a cui però si associa un settore industriale che si mantiene rilevante (24,4%). A fronte di questi due fenomeni si contrappone la progressiva riduzione dell'incidenza dell'agricoltura arrivata al 2% del PIL.

[45] Fonte: Banca Mondiale
[46] Fonte: http://www.istat.it/it/conti-nazionali

3.1.2.2 CIP - Competitive Industrial Performance Index

Nella classifica mondiale di competitività industriale l'Italia ha perso negli ultimi anni ben 4 posizioni. Notevole il salto se si considera l'evoluzione nel corso degli ultimi venti anni. Sembra infatti appurato che l'Italia sia tra i paesi che maggiormente hanno risentito della crisi registrando una perdita di capacità produttiva.

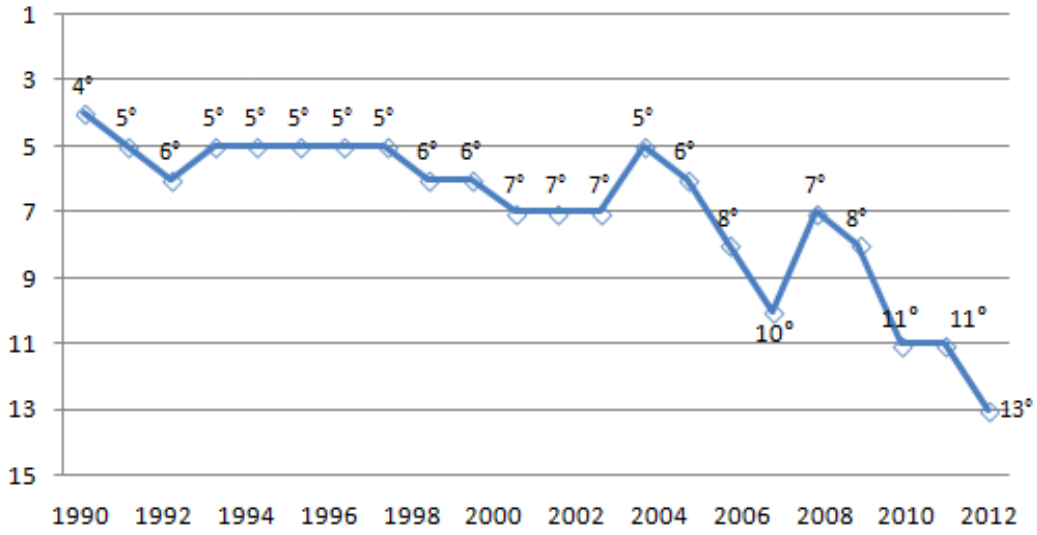


Figura 3.2. Andamento Italia nel CIP world ranking[47]

Il grafico in Figura 3.2 illustra come dopo un andamento sostanzialmente omogeneo negli anni 1990-2005, il 2006 segni l'anno "critico" per la perdita di competitività industriale del nostro Paese, il quale, nel confronto mondiale, in soli tre anni cala di ben cinque posizioni.
Come sostenuto dagli analisti, le ragioni di questo andamento andrebbero attribuite ancora una volta alle difficoltà del nostro Paese nell'affrontare la crescente pressione competitiva dovuta alla globalizzazione, ma anche al processo di integrazione europea con la conseguente necessità di adeguamento ai parametri di Maastricht ed infine al cambiamento tecnologico nei settori dell'informazione e delle comunicazioni[48].

A complicare lo scenario, poi, come già si è detto in precedenza, abbiamo la crisi finanziaria iniziata negli Stati Uniti verso la fine del 2007, e il conseguente enorme impatto sulla produzione industriale mondiale sia per le economie industriali mature che per i Paesi in via di sviluppo, acuita dalla crisi dei debiti sovrani. Una concomitanza di eventi, dunque, che a lungo andare hanno favorito un'erosione nella competitività di un Paese, come l'Italia, già frenato da problemi strutturali.

Eppure, al di là di uno scenario internazionale dominato dalla crisi, i dati dimostrano come, nonostante tutto, l'Italia possa ancora giocare il proprio ruolo competitivo con gli altri paesi industrializzati.
Il nostro Paese, tra quelli dell'Unione Europea, con in testa sempre la Germania, rappresenta tuttora due terzi della produzione mondiale di macchine utensili. Insieme a Germania, Francia e Regno Unito è inoltre una delle economie che maggiormente contribuiscono alla creazione di valore aggiunto manifatturiero.
Per quanto il paniere di beni esportati risulti relativamente meno tecnologicamente avanzato, l'Italia insieme alla Germania e alla Francia, ha dimostrato di aver mantenuto nel tempo un forte orientamento

[47] Fonte: UNIDO, Punteggio 0-1
[48] Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi", n° 193/2013

all'esportazione. Una situazione, dunque, che minata dalla crisi ha accelerato ed evidenziato problemi già radicati, ma in cui l'Italia ancora regge il confronto nelle classifiche mondiali dei Paesi più industrializzati.
Il grafico che segue riporta un'interpolazione relativa ai valori assunti dall'indice di competitività industriale nel periodo 1990-2012. La mancata disponibilità dei dati lungo tutto l'arco di tempo considerato (1991-1994; 1996-1999; 2001-2004), ci induce a ipotizzare un andamento di questo tipo, con una diminuzione, per l'Italia, del valore dell'indice negli ultimi anni.

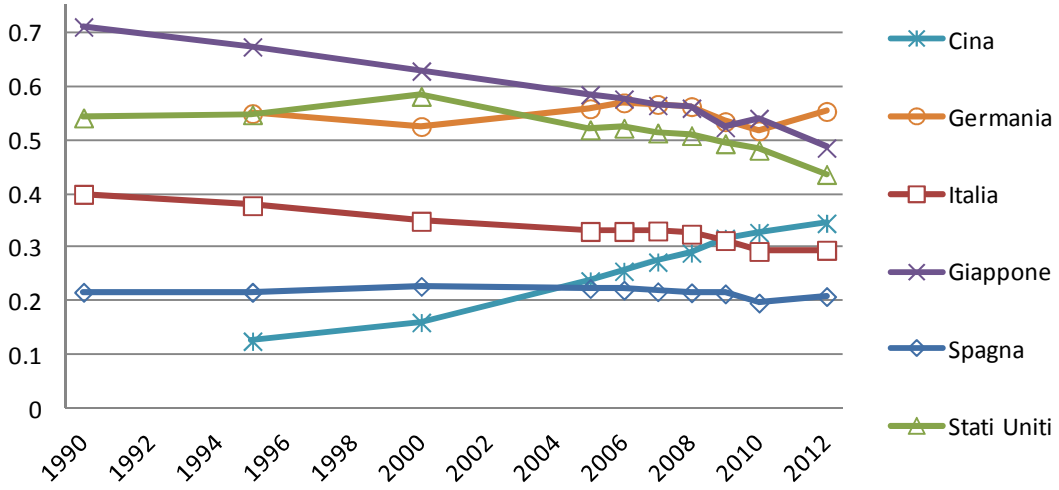


Figura 3.3. Competitive Industrial Performance Index[49]

3.1.2.3 The Global Competitiveness Index (World Economic Forum)

Per avere un quadro più articolato della competitività del Sistema Paese in tutte le sue possibili componenti è utile affiancare all'andamento del PIL quello del Global Competitiveness Index (GCI) elaborato dal World Economic Forum che definisce la competitività come "*l'insieme di istituzioni, politiche e fattori che determinano il livello di produttività di un paese*"[50].

Nella classifica globale[51] l'Italia è 49esima per indice di competitività nel ranking dei 144 partecipanti alla rilevazione, stabile rispetto alla precedente rilevazione. Se ci si sposta dalla logica di ranking a quella di misurazione del valore dell'indice del GCI questo risulta più basso per il nostro Paese rispetto ai principali competitor (4,42 a fronte di una media degli altri paesi del G7 pari a 5,37).

[49] Ns. elaborazione su dati UNIDO (2010)
[50] Altra visione d'insieme è data dagli indicatori del "Doing Business" della Banca Mondiale (http://www.doingbusiness.org/rankings), secondo i quali l'Italia si colloca al 56° posto su 189 in termini di facilità di fare impresa.
[51] Fonte: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014 e 2014-2015

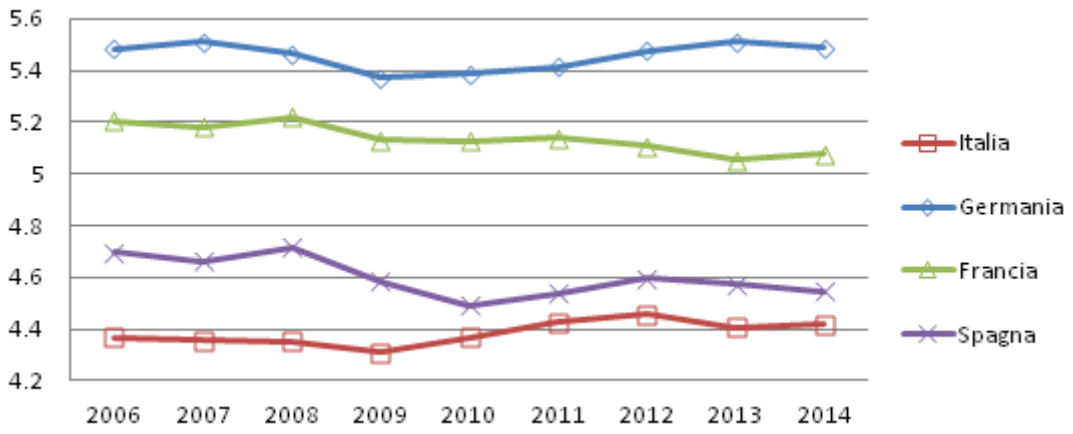


Figura 3.4. Andamento del Global Competitiveness Index[52]

Il dettaglio delle componenti che concorrono a determinare il valore del GCI per il nostro Paese è mostrato nella Figura 3.5 , relativamente a ciascun area, sono indicati i valori assunti negli ultimi anni.

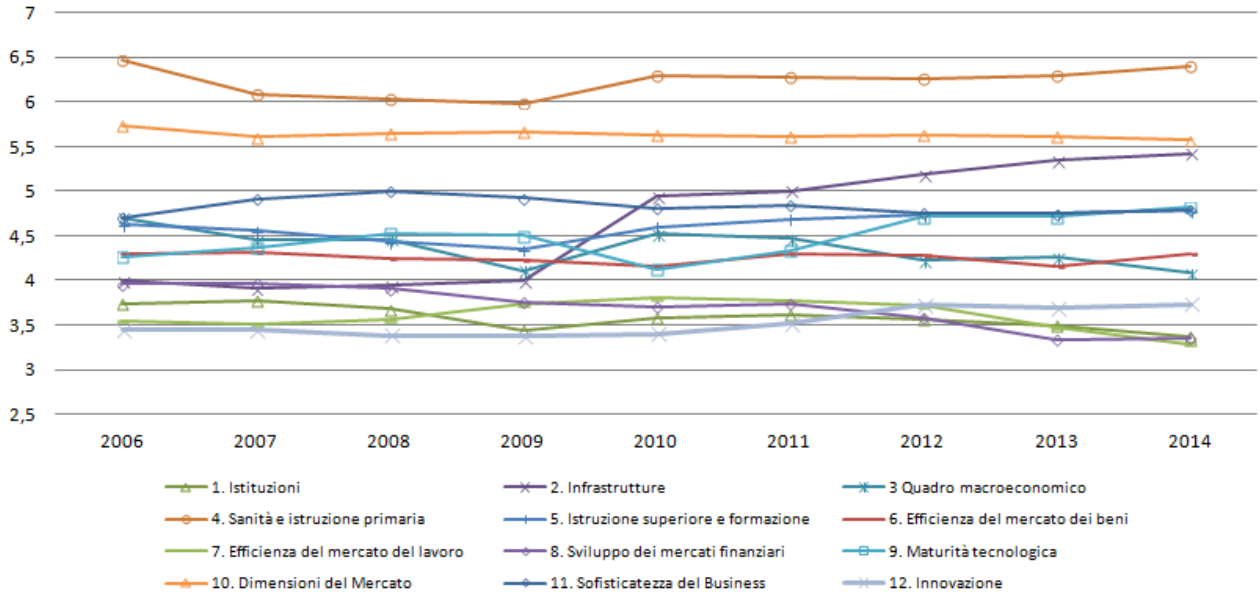


Figura 3.5. GCI Pilastri

Con riferimento ai 12 pilastri che compongono il GCI (Figura 3.5) in Italia prestazioni migliori (in termini di valore dell'indice e di ranking) si evidenziano sicuramente per le "*Dimensioni del mercato*" (12° posizione del ranking), "*Sanità e istruzione primaria*" (22°) e per le "*Infrastrutture*" (26°).

Se poi si analizzano i singoli indicatori, in particolare per quanto attiene al sistema produttivo, si trovano anche casi, come per lo "*Sviluppo di aggregazione d'impresa*", in cui l'Italia è prima nel ranking, grazie alle iniziative legate alla diffusione del contratto di Rete sostenute in particolare da Confindustria e dalla sua Agenzia RetImpresa. Seguono, quali ulteriori esempi, la "*Natura del vantaggio competitivo*" (6°), la

[52] Fonte: World Economic Forum

"*Quantità dei fornitori locali*" (10°), l' "*Ampiezza della Catena del valore*" (19°) e la "*Qualità dei fornitori locali*" (26°).

Tornando alla dimensione dei pilastri le criticità si rilevano per quanto attiene all' "*Efficienza del mercato del lavoro*" (136°), "*Sviluppo del mercato finanziario*" (119°), "*Quadro macroeconomico*" (108°) e "*Istituzioni*" (106°). A incidere in maniera particolarmente negativa nel valore dell'indice per l'Italia sono le aliquote fiscali, le possibilità di accesso ai finanziamenti e l'inefficiente burocrazia governativa. Non trascurabili, infine, sono gli effetti della corruzione e dell'instabilità politica, tra i principali fattori di ostacolo all'economia[53].

3.1.2.4 Indicatori Censis Accredia

A completamento del quadro definito attraverso indicatori di carattere internazionale il Censis, in collaborazione con Accredia[54], ha introdotto, nel 2009, una serie di indicatori che afferiscono a quattro diverse dimensioni della struttura economica e sociale del Paese:

- sistema produttivo,
- servizi pubblici offerti,
- qualità della vita e del contesto socio economico,
- ambiente.

Considerando un valore massimo pari a 100, nel confronto mostrato sino ad oggi essi risultano:

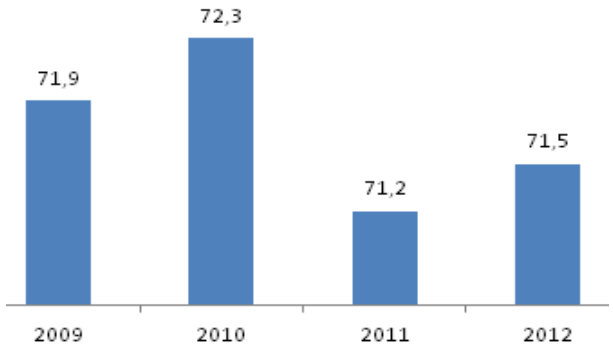


Figura 3.6. Indice Accredia-Censis sulla Qualità del sistema produttivo

in linea con i dati forniti dagli indici definiti a livello internazionale; l'andamento dell'indicatore sul sistema produttivo mette in evidenza un periodo abbastanza critico (i valori sono comunque piuttosto elevati), in cui non ci sono variazioni di grande rilievo; tuttavia si segnala una leggera flessione, nel periodo compreso tra il 2009 ed il 2012.

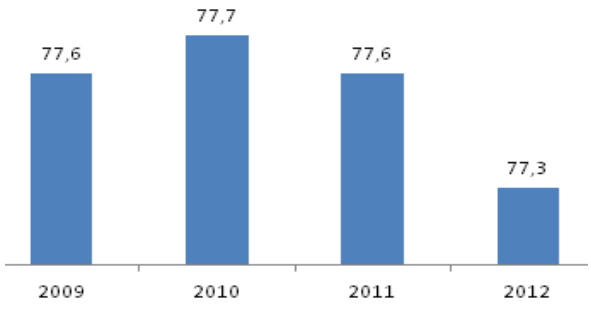


Figura 3.7. Indice Accredia-Censis sulla Qualità dell'offerta di servizi pubblici

Anche nel caso dei servizi pubblici i valori sono tendenzialmente alti, a testimonianza del fatto che a fronte di servizi poco efficienti ne esistono anche altri in grado di eccellere. Per quanto la flessione sia minima rispetto al primo anno preso in considerazione, anche questo indice manifesta un trend decrescente.

[53] Fonte: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014
[54] Quaderno Osservatorio Accredia, "Qualità, crescita, innovazione", n° 1, 2014

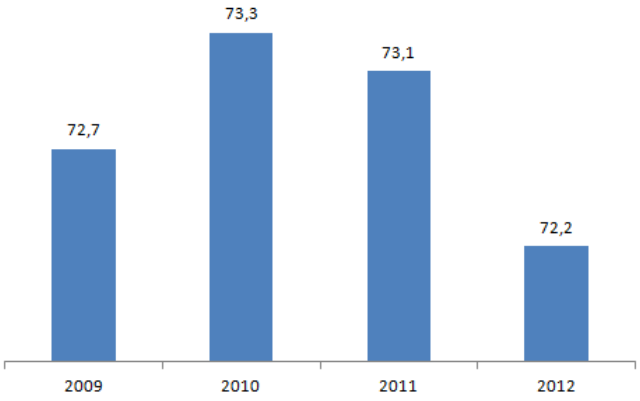


Figura 3.8. I Indice Accredia-Censis sulla Qualità della vita e del contesto socio economico

Il trend decrescente dell'indice relativo a qualità della vita e del contesto socio economico sembra sintetizzare le difficoltà attraversate dal Paese sul fronte economico-produttivo e sociale.
Ad influire negativamente sono la forte crescita del tasso di disoccupazione, soprattutto tra i giovani, ma anche la riduzione dei consumi pro-capite ed il progressivo allargamento di situazioni di disagio sociale tra le famiglie.

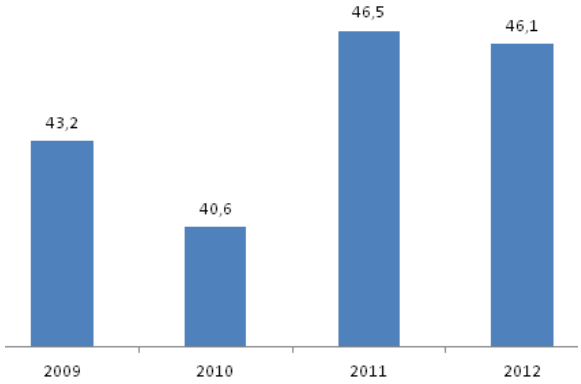


Figura 3.9. Indice Accredia-Censis sulla Qualità dell'ambiente

L'indice di qualità ambientale è l'unico, dei quattro considerati, a manifestare risultati positivi nel corso degli anni. Il dato conferma sicuramente una tendenza crescente della diffusione dell'interesse verso l'ambiente.
Si tratta tuttavia di un risultato che non raggiunge neppure la metà del valore ritenuto ottimale, ossia 100.

3.1.2.5 Indice Fortis-Corradini

Completiamo il quadro generale dell'economia italiana attraverso l'analisi dell'indice Fortis-Corradini elaborato da questi economisti per la Fondazione Edison (Indice Fortis-Corradini delle eccellenze competitive nel commercio internazionale). Si tratta di un indicatore che, grazie ad un particolare algoritmo sviluppato dagli autori nel 2011, è in grado di misurare istantaneamente e con un elevato livello di dettaglio il numero di prodotti in cui ciascun Paese è primo, secondo o terzo per saldo commerciale a livello mondiale. L'indagine si basa sulle informazioni della banca dati sul commercio internazionale dell'ONU (UNComtrade) e prende come riferimento i 5.117 prodotti della disaggregazione a 6 cifre della classificazione HS 1996. I dati presentati riguardano il 2011, ultimo anno per cui sono disponibili statistiche complete per tutti i Paesi del mondo.

Posizione dell'Italia per surplus commerciale con l'estero	Numero di prodotti (in base alla certificazione HS 1996)	Valore complessivo del surplus italiano nei prodotti indicati (miliardi di dollari)
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 1^ Paese per attivo con l'estero	235	63
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 2^ Paese per attivo con l'estero	390	74
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 3^ Paese per attivo con l'estero	321	45
Totale casi di prodotti in cui l'Italia figura nei primi 3 posti al mondo per attivo con l'estero	**946**	**183**

Tabella 3.2: Indice Fortis Corradini: Numero di prodotti in cui l'Italia si trova ai vertici mondiali per attivo commerciale con l'estero (anno 2011). Fondazione Edison

Considerando il forte indebolimento della domanda interna, è importante capire il livello di competitività dei prodotti italiani sui mercati esteri ed il valore aggiunto che da questi si riesce ad estrarre.
L'analisi dell'indice Fortis-Corradini mette in evidenza 946 posizioni di eccellenza, soprattutto relative a prodotti di "nicchia" ad alto valore aggiunto, per un valore complessivo di surplus commerciale pari a 183 miliardi di dollari.
Tra i prodotti per i quali l'Italia occupa il primo posto per attivo con l'estero troviamo: calzature in pelle, macchine per imballaggio, attrezzature frigorifere per supermercati, pasta, occhiali, elicotteri, yacht di lusso, pelli conciate, tubi in acciaio, pompe per liquidi, pomodori lavorati e mele. Tra i prodotti al secondo posto vi sono: vini e spumanti, rubinetti e valvole, mobili, lavori in acciaio e alluminio, bulloneria, navi da crociera, forni e cucine, uva, ecc. Altro dato incoraggiante è che nello stesso anno (2011) l'Italia ha registrato risultai migliori della Germania per attivo di bilancia commerciale in 1.215 prodotti manufatti[55].
Nel confronto internazionale, solo Cina, Germania e Stati Uniti nel 2011 hanno avuto una performance superiore a quella dell'Italia in base all'indice Fortis-Corradini.
L'eccellenza del *made in Italy* è poi ulteriormente confermata con altri 492 prodotti in cui l'Italia nel 2011 si collocava al quarto e al quinto posto per saldo commerciale mondiale, che hanno aggiunto alla bilancia commerciale italiana un ulteriore attivo di 38,4 miliardi di dollari[56].

[55] Indice Fortis Corradini, Fondazione Edison, 2011
[56] Fondazione Symbola "I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy", 2013

3.2 La Qualità in Cifre

Il quadro macro-economico descritto presenta quindi una situazione in chiaro-scuro: il sistema produttivo ancora vitale, seppur fiaccato dalla lunga crisi, risente di un Sistema Paese con elementi di fragilità strutturali che se non affrontati potranno mettere in difficoltà anche le realtà dinamiche che fanno dell'Italia ancora oggi uno dei principali paesi manifatturieri del mondo.
In questo contesto di incertezza per le organizzazioni la dotazione di strumenti e metodi di gestione efficaci, efficienti, che assicurino flessibilità e capacità di risposta rapida è assolutamente vitale per affrontare mercati competitivi e in continuo cambiamento.

I dati sulla diffusione degli schemi di certificazione dei sistemi di gestione e dei premi per la valutazione e autovalutazione delle imprese e delle PA costituiscono le più importanti informazioni che possono fornire concrete indicazioni sulla reale diffusione del fattore qualità nel sistema economico produttivo del nostro Paese. Vi è ampia consapevolezza che la qualità non può essere limitata a questi casi perché esiste un numero elevato di imprese di successo che hanno assicurato la propria eccellenza con percorsi di sviluppo del business originali, non ispirati direttamente e in modo formale ai modelli o agli schemi più diffusi, in particolare a quelli ISO ed EFQM. È il caso delle imprese artigiane della moda che hanno sviluppato nel tempo e in maniera indipendente processi eccellenti per proporre sul mercato prodotti di successo con continuità, oppure delle imprese agroalimentari che hanno curato la filiera per assicurarsi materie prime uniche e così sviluppare prodotti che integrassero in sé tradizione, creatività e gusto. È, ancora e per esempio, il caso di alcune aziende della meccanica, nate come officine e sviluppatesi sull'attenzione ai particolari, sagacia tecnica e capacità di ascolto del cliente.

È possibile avere indicazioni puntuali di quanto i principi del *quality management* sono diventati pervasivi nel nostro sistema produttivo e, di conseguenza, come e dove si può intervenire per migliorarne la competitività?
In questo capitolo si intende rispondere a questa domanda analizzando fenomeni che sono interpretabili come manifestazioni della diffusione, seppure parziale e spesso a macchia di leopardo, della cultura della qualità, dell'innovazione e dell'eccellenza nel nostro Paese. La scelta di concentrarci su certificazione (di prodotto e di sistema) e sui premi è riconducibile alla necessità di prendere come riferimento dei fenomeni macroscopici e misurabili, nella consapevolezza del loro ruolo di cima dell'iceberg e nella convinzione del valore dei modelli su cui sono basati per la crescita competitiva del sistema produttivo.

Un primo fenomeno è, quindi, rappresentato dalla diffusione della certificazione dei sistemi di gestione. Pur con tutti i limiti noti quanto registrato in Italia, sia per quanto attiene ai sistemi di gestione per la Qualità (ISO 9001) che per gli altri sistemi di gestione più diffusi (ambiente, sicurezza, responsabilità sociale), ha comportato la disseminazione di concetti che prima degli anni 2000 erano appannaggio di una cerchia ristretta di organizzazioni, superando i limiti di una cultura manageriale legata ancora troppo, almeno per gli aspetti più limitanti per uno sviluppo industriale, ad un approccio "artigianale".
In questo modo, sono entrati in azienda, spesso dal basso, concetti generali quali l'attenzione al cliente, la soddisfazione dei bisogni, la convenienza di un minimo di strutturazione organizzativa e definizione delle catene di responsabilità, gli approcci e le tecniche del miglioramento continuo e la rilevanza delle persone, ma anche concetti più mirati quali la gestione documentale, la taratura degli strumenti e più in generale la cultura della specifica e della misurazione nonché la qualifica e valutazione dei fornitori.
L'approccio sistemico ha inoltre messo nelle condizioni le imprese di gestire in maniera più mirata la qualità dei prodotti e le relative certificazioni (B2B e B2C), essenziali per comunicare il senso del valore al consumatore e presidiare i mercati.

Un secondo fenomeno, assumibile quale manifestazione della propagazione della cultura della qualità nel nostro Paese, seppur limitato, è quello della diffusione dei premi (qualità, eccellenza, innovazione, sicurezza, ecc.) e la conseguente adozione dei modelli di riferimento, principalmente quello sviluppato

dall'EFQM, da parte di organizzazioni sia private che pubbliche quali riferimenti per l'impostazione e valutazione del proprio sistema. I premi, infatti, identificano un livello ancora più elevato di cultura organizzativa rispetto a quello desumibile dall'adozione di schemi di certificazione. La visione olistica delle organizzazioni insita in questi modelli permette senza dubbio la maturazione significativa del modello di gestione del business, ponendo attenzione alla definizione degli scenari, alla scelta delle strategie e degli approcci per la loro implementazione nonché al monitoraggio e valutazione dei risultati e delle performance ottenute a fronte delle scelte effettuate a livello di sistema.

Un altro fenomeno che non può essere trascurato è quello relativo alla verifica delle *caratteristiche essenziali di salute e sicurezza* dei prodotti, imposta da leggi nazionali e soprattutto da quelle comunitarie (Direttive UE). Le attività di verifica della conformità dei prodotti sono gestite da anni dai produttori, dagli organismi preposti (Organismi Notificati) e dalle competenti Autorità.
Questo settore è certamente connesso agli aspetti della qualità: non si può, infatti, pensare a prodotti e servizi di qualità o similari che non assicurino come primo elemento essenziale la sicurezza verso gli utilizzatori. Tuttavia nel passato la connessione tra questo universo e quello delle evoluzioni dei concetti della qualità come descritti nelle pagine precedenti, non è stato sistematico.
Con riferimento al grafico in Figura 2.1 riportato nel Capitolo 2, sull'evoluzione dei concetti e degli approcci alla qualità, le attività tese ad assicurare la sicurezza dei prodotti e dei servizi sembrano riferirsi quasi esclusivamente alla fase di *controllo qualità di prodotto* (anche se per alcune tipologie particolari di prodotti, ai fabbricanti è richiesta l'adozione di un sistema di gestione della qualità).
Si consideri che queste tecniche hanno assunto un'importanza considerevole anche nel settore agro-alimentare, con riferimento ai prodotti di qualità regolati dai vari Marchi gestiti in regime regolamentato (DOP, IGP, DOCG, ecc.).
Recentemente, con l'adozione del Regolamento Europeo 765/08 che ha istituzionalizzato la funzione dei sistemi di valutazione della conformità e dell'Accreditamento, estendendone l'azione sia agli ambiti volontari, sia a quelli cogenti, questi due mondi sono destinati ad avere una maggiore integrazione.
Infatti l'istituto dell'Accreditamento, che impone a tutti gli Organismi di valutazione della conformità, operativi sia in ambito volontario, che cogente, l'applicazione al proprio interno di modelli di gestione rispondenti alle norme internazionali della serie UNI EN ISO 17000, contribuirà certamente ad un trasferimento di cultura e competenza tra i due settori.

3.2.1 I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: le certificazioni

Nella presente sezione si riportano gli andamenti relativi alle certificazioni effettuate con riferimento agli standard ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000, in particolare i dati riportati sono riferiti ai siti certificati.

Numero di imprese (2012)		3.825.458	Percentuale
Imprese per dimensione (2012)	Da 0 a 9 addetti	3.628.547	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	125.628	3,28%
	Da 50 a 249 addetti	19.069	0,50%
	Imprese non classificate	52.214	1,36%
Diffusione ISO 9001 (2013)	160.966		
Diffusione ISO 14001 (2013)	19.962		
Diffusione ISO 9001 per settore (2013)	Agricoltura	3.831	2,8 %
	Industria	78.910	58,7 %
	Servizi	51.738	38,5 %

Tabella 3.3: Diffusione certificazioni ISO[57]

La Tabella 3.3 riassume la classificazione principale delle imprese italiane per dimensione e settore e la relativa diffusione della certificazione dei siti riguardante gli standard per i Sistemi di Gestione Qualità e per i Sistemi di Gestione Ambientale.

Nella Figura 3.10, con riferimentio ai dati forniti da ACCREDIA, viene mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 relativamente al periodo 1999 – 2014.

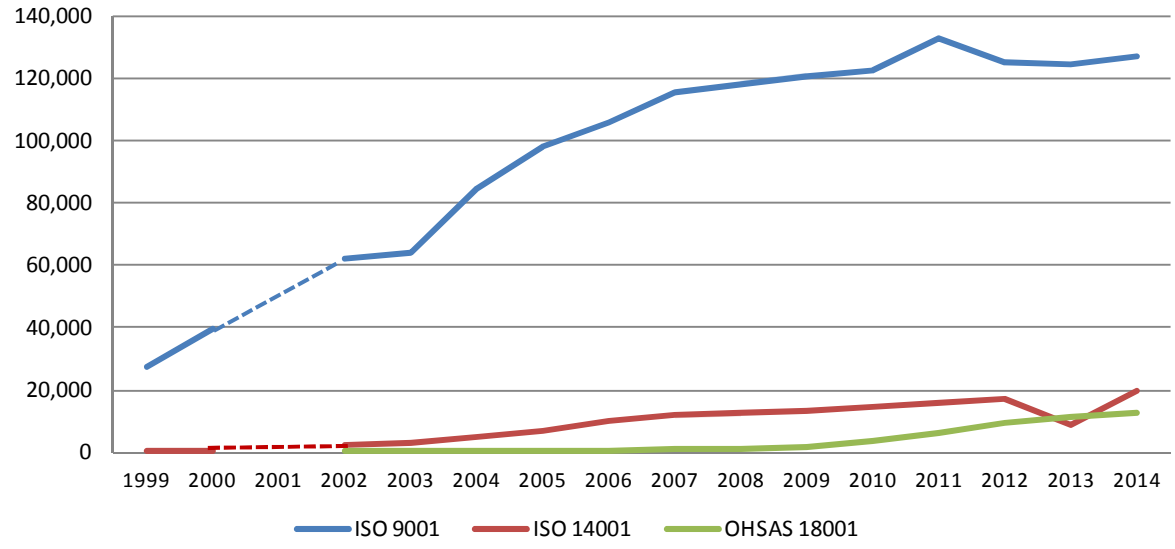


Figura 3.10: Andamento certificazione ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, anni 1999 – 2014 (dicembre)[58]

[57] Fonte Imprese: Eurostat; Fonte Certificazioni: ISO Survey 2013. Nel report si fa riferimento anche ai dati di Accredia su certificazione dei siti per il maggiore dettaglio delle informazioni, i quali indicano: ISO 9001 124.615 (2013) e 127.303 (2014); ISO 14001 10.435 (2013) e 19.735 (2014).
[58] Fonte: Accredia, Statistiche delle certificazioni, siti certificati dicembre 2014

Il Grafico in Figura 3.11 mostra la fotografia di dicembre 2014 relativa alla distribuzione della certificazione ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, posto uguale a 100 il totale delle certificazioni di tali standard. Come si può notare è molto rilevante la percentuale appartenente alle certificazioni ISO 9001, pari all'83%, rispetto a ISO 14001 e OHSAS 18001 che si spartiscono il 17% rimanente, prendendo rispettivamente il 12% e l'5%.

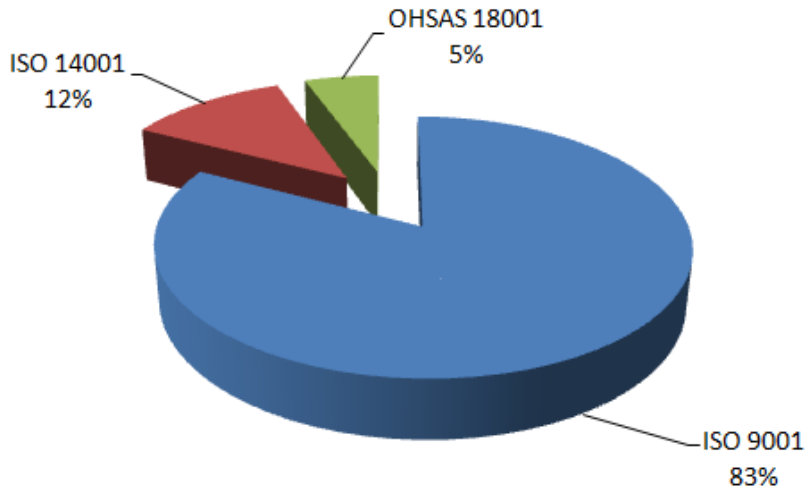


Figura 3.11: Distribuzione certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, dicembre 2014[59]

Dai dati relativi alla distribuzione industriale si può ricavare che le aziende certificate ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 sono rispettivamente l'1,89%, l'0,22% e l'0,12% del totale delle imprese nazionali.

Tale dato include realtà molto differenziate a livello regionale. Si passa infatti, ad esempio per le ISO 9001, dalle 16.160 aziende certificate con sede in Lombardia alle 226 della Valle d'Aosta. Tale osservazione è confermata dalla Figura 3.12 che riporta il dettaglio del numero di aziende certificate per regione secondo le norme per qualità, ambiente e sicurezza.

[59] *Ibidem*

Qualità, crescita, innovazione - Secondo rapporto sulla qualità e sulla certificazione. Osservatorio Accredia - Censis (2014)

L'indagine, svolta a dicembre 2013 presso 100 organismi di certificazione (OdC) operanti in Italia sotto accreditamento Accredia, aveva la finalità di cogliere gli aspetti salienti riguardanti le dinamiche del mercato, gli elementi di forza e le debolezze della certificazione UNI EN ISO 9001.

I risultati emersi hanno riportato l'attenzione su:

- la posizione di maturità raggiunta dalla ISO 9001, la quale, si configura "svuotata" del proprio significato come effettivo sistema di gestione della qualità. Nello specifico gli OdC convergono nell'idea che le imprese nel tempo abbiano avvertito suddetto sistema di gestione come appesantimento burocratico che ben poco contribuisce a migliorare l'immagine aziendale e privo di ritorni effettivi oltre i costi sostenuti.
- Emerge talvolta anche l'influenza delle mutate condizioni del mercato che nel tempo hanno minato lo sviluppo della certificazione di qualità: in particolar modo si fa riferimento alle strategie di continuo ribasso del prezzo, evidentemente "dettate" dalla crisi, per cui sono sempre più frequenti politiche di concorrenza tra i vari organismi e ribassi effettuati da enti operanti in Italia ma accreditati all'estero.

Tra le iniziative proposte per un "rilancio" della ISO 9001:

- migliore gestione degli audit sia per competenze degli auditor, che per supporto dell'attività di controllo e comunicazione di problemi all'interno dell'organizzazione a seguito di un'accurata analisi di tutti i processi aziendali;
- sgravare l'appesantimento burocratico attraverso il godimento di forme di semplificazione amministrativa e di benefici fiscali, eliminando passaggi ridondanti e richieste di autorizzazioni presso la Pubblica Amministrazione per le organizzazioni certificate;
- intensificazione dell'attività di controllo da parte di Accredia per evitare l'intensificarsi della migrazione delle imprese da un OdC ad un altro a causa di un continuo ribasso delle tariffe. Tra le proposte più accreditate, allo scopo di favorire una competizione basata sulla competenza, anziché sul prezzo, compare quella di prevedere, su base volontaria e su modelli oggettivi, trasparenti e concordati con le associazioni dei soggetti accreditati, una sorta di "rating" degli OdC, con degli indicatori di qualità da rendere pubblici (per esempio, percentuale di ispettori certificati, partecipazione a gruppi di lavoro / tavoli di normazione, investimenti nella formazione del personale, organizzazione di eventi culturali).

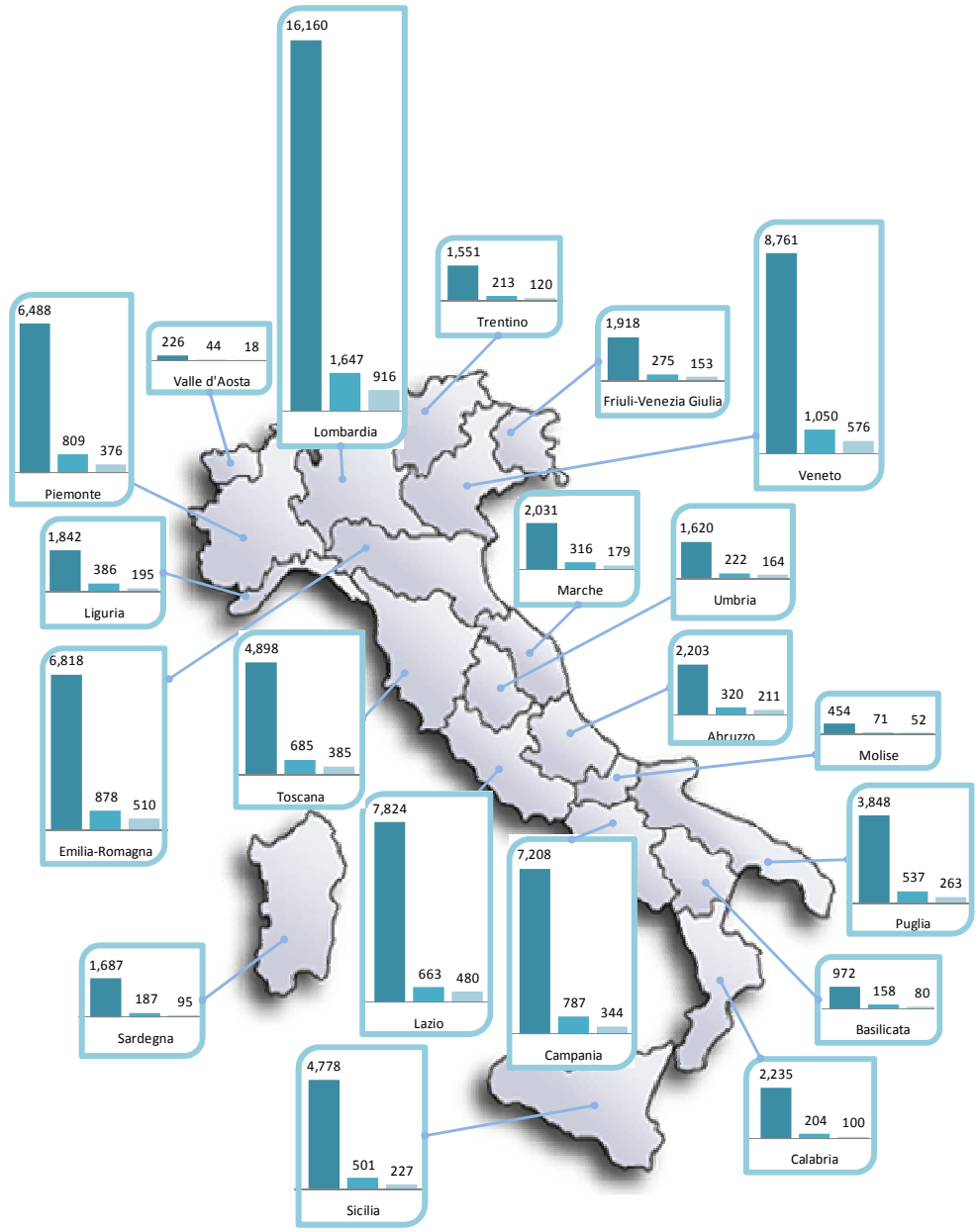


Figura 3.12: Distribuzione certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 a livello regionale[60], dicembre 2014[61]

Dalla Figura 3.12 si osserva che le certificazioni delle aziende si distribuiscono principalmente in Lombardia, ma risultano diffuse in maniera significativa anche in altre regioni come Veneto, Piemonte, Emilia Romagna, Lazio, Campania, Sicilia e Toscana.

La percentuale registrata delle aziende certificate risulta coerente con la percentuale delle imprese presenti sul territorio regionale. Le regioni caratterizzate da bassa distribuzione del numero di aziende certificate presentano infatti anche un minor numero di imprese.

Ad esempio come si vede nella precendente figura la regione con la maggior diffusione di certificazioni è la Lombardia che registra infatti una percentuale di aziende certificate pari a circa 19% sul totale delle certificazioni ISO 9001, ed è anche la regione con il maggior numero di imprese (18,3%), mentre sull'altro

[60] I dati relativi al Trentino sono stati considerati come somma dei dati relativi alle provincie autonome di Trento e Bolzano.

[61] Fonte Accredia, Statistiche delle Certificazioni, aziende certificate, dicembre 2014

lato troviamo la Valle d'Aosta con solamente circa lo 0,3% sui certificati ISO 9001 a cui corrisponde lo 0,27% delle imprese italiane.

SETTORI DI CERTIFICAZIONE
01 Agricoltura, silvicoltura e pesca
02 Industria mineraria e cave
03 Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco
04Tessuti e prodotti tessili
05 Cuoio e prodotti in cuoio
06 Legno e prodotti in legno
07 Pasta per carta, carta e prodotti in carta
08 Case editrici
09 Tipografie
10 Fabbricazione di coke e di prodotti petroliferi raffinati
12 Chimica di base, prodotti chimici e fibre
13 Prodotti farmaceutici
14 Prodotti in gomma e materie plastiche
15 Prodotti minerali non metallici
16 Calce, gesso, calcestruzzo, cemento e prodotti affini
17 Metalli e prodotti in metallo
18 Macchine ed apparecchiature
19 Apparecchiature elettriche ed ottiche
20 Costruzioni navali
21 Industria aerospaziale
22 Altri mezzi di trasporto
23 Produzione di manufatti (non classificata altrove)
24 Riciclaggio
25 Rifornimento di energia elettrica
26 Rifornimento di gas
27 Rifornimento di acqua
28 Costruzione
29 Commercio all'ingrosso, al dettaglio; riparazione autoveicoli, motociclette e prodotti per la persona e la casa
30 Alberghi e ristoranti
31 Trasporti, logistica e comunicazioni
32 Intermediazione finanziaria, attività immobiliari, noleggio
33 Tecnologia dell'informazione
34 Servizi d'ingegneria
35 Altri servizi
36 Pubblica amministrazione
37 Istruzione
38 Sanità ed altri servizi sociali
39 Altri servizi sociali

Figura 3.13: Settori di Certificazione[62]

[62] Fonte Accredia, Settori di Certificazione

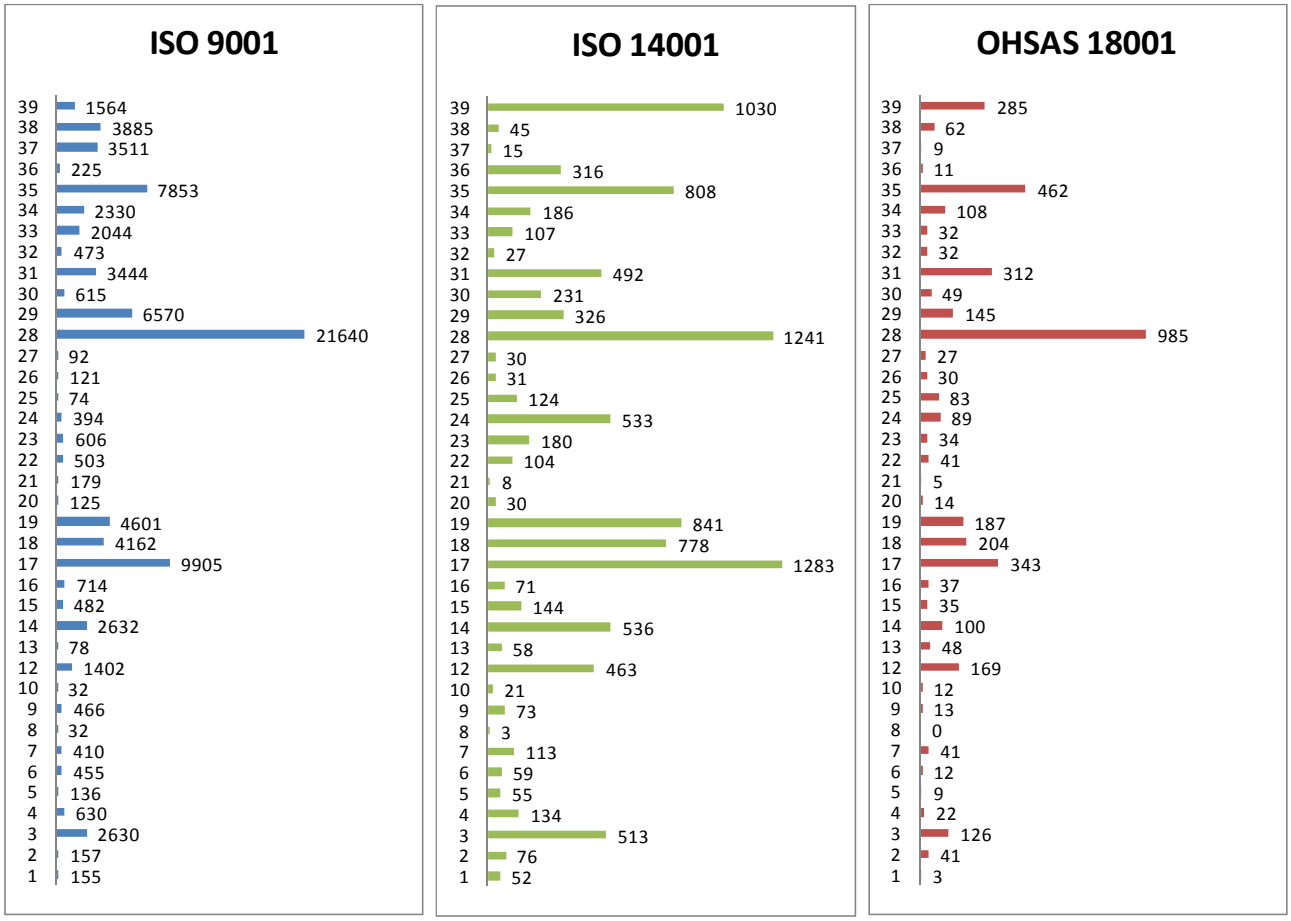


Figura 3.14: Distribuzione certificazione ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 in base al settore di certificazione, dicembre 2014[63]

La Figura 3.14 mostra i dati relativi alle aziende certificate ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 in base al settore di certificazione registrati a dicembre 2014.

La certificazione ISO 9001 trova la maggior diffusione in Italia nel settore delle Costruzioni (21.640), seguono i settori del Metallo e prodotti in metallo (9.905), i cosiddetti Altri servizi (7.853) e del Commercio all'ingrosso/dettaglio/riparazioni auto e moto/prodotti per la casa (6.570). Questi settori costituiscono rispettivamente circa il 25,6%, l'11,7%, il 9,3% e l'7,8% del totale delle certificazioni ISO 9001.

Relativamente allo standard per i Sistemi di Gestione Ambientale (ISO 14001) troviamo al primo posto il settore Metallo e prodotti in metallo (1.283), seguito da Costruzioni (1.241). I settori rappresentano rispettivamente circa il 11,6% e l'11,2% del totale delle certificazioni ISO 14001.

Per quanto attiene allo standard per i Sistemi di Gestione della Sicurezza (OHSAS 18001), la certificazione risulta maggiormente diffusa, anche in questo caso, nel settore Costruzioni (985) che forma da solo il 23,9% del totale relativo a questo standard. Con un grande distacco si trovano i settori Altri servizi (462), e Metallo e prodotti in metallo (343). Questi due settori contano rispettivamente circa l'11,2% e l'8,3% del totale delle certificazioni OHSAS 18001.

[63] Fonte Accredia, Statistiche delle certificazioni, aziende certificate dicembre 2014

Secondo dati ISO e Accredia, nel periodo che va dal 1993 al 2010, l'Italia è stata tra i primi Paesi al mondo per numero e trend di crescita delle certificazioni dei diversi sistemi di gestione, in particolare proprio i sistemi di gestione per la qualità, per l'ambiente e per la sicurezza sul posto di lavoro.

Una spinta all'adozione di queste norme è senz'altro venuta dalla legislazione italiana che, in alcuni casi ne ha prescritto l'obbligatorietà per la partecipazione a gare pubbliche e in altri casi dimostra di voler puntare sulle certificazioni per raggiungere la semplificazione del sistema di selezione dei fornitori. Altro fattore che ha influito positivamente sulla diffusione delle certificazioni in Italia è costituito anche dall'emanazione di bandi di carattere nazionale o regionale di sostegno economico per la certificazione delle piccole e medie imprese.
Nel suo ultimo rapporto (2014) Accredia identifica due fenomeni che stanno caratterizzando la certificazione UNI EN ISO 9001:

> "*- da un lato, un'elevata capacità di penetrazione del mercato, determinata dall'intrinseco valore strategico che tale strumento possiede;*
> *- dall'altro lato, la collocazione di questo strumento in una fase di maturità del proprio ciclo di vita, testimoniato da prezzi delle certificazioni stabili o in riduzione e da un parallelo ridimensionamento della domanda."*

Un discorso a parte merita l'analisi dei motivi della diffusione dei sistemi di gestione della sicurezza: il livello di attenzione nei confronti di questi ultimi si è sicuramente elevato a seguito dell'introduzione dei reati legati alla sicurezza sul lavoro nel novero di quelli punibili ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001. Un ulteriore fattore potrebbe essere connesso allo sconto (attivo dal 2000) sui premi assicurativi Inail, destinati a chi dispone di un sistema certificato e al sostegno economico, previsto dal 2002, sempre dall'Inail, con incentivi anche a fondo perduto, alle aziende che hanno sostenuto investimenti in materia di sicurezza e prevenzione.

Per quanto attiene alla Responsabilità Sociale d'Impresa la figura riporta a seguire l'andamento delle certificazioni SA 8000 (Social Accountability) in Italia rispetto al resto del mondo dal 1999 al 2014. In particolare il grafico riporta i dati relativi ai certificati ottenuti dalle singole *facilities* per ogni anno (e attualmente ancora attivi).
Sia in Italia che nel resto del mondo si è registrata un'impennata delle certificazioni dei sistemi di gestione per la responsabilità sociale a partire dall'anno 2008 in cui è uscita l'ultima edizione dello standard: SA 8000:2008. L'Italia risulta il primo paese ad aver adottato tale standard e dai dati si ricava che la quota italiana dei certificati rilasciati si è aggirata negli anni successivi intorno a 1/3 rispetto al resto del mondo.

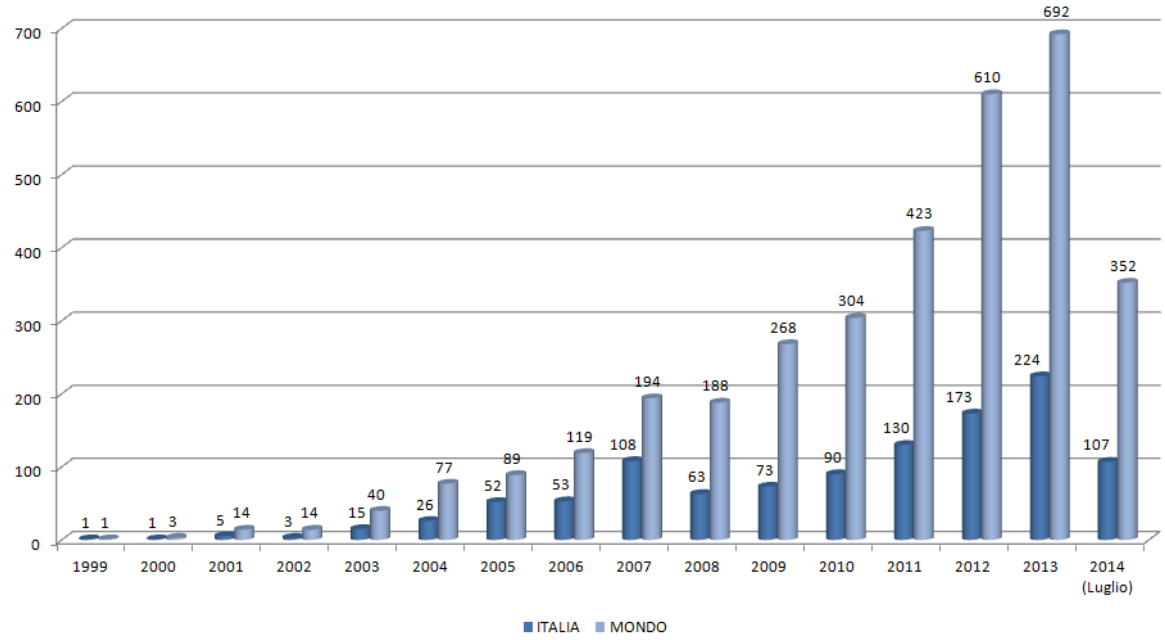


Figura 3.15: Facilities attualmente certificate SA 8000 in Italia e nel Mondo per anno di certificazione[64]

Se si assume il punto di vista della domanda (cliente, consumatore) la certificazione di prodotto, piuttosto che quella di sistema, ha acquisito un rilievo crescente anche in un periodo di crisi che ha modificato sostanzialmente i consumi.
L'uso di marchi specifici rappresenta un efficace strumento per comunicare rapidamente l'aderenza a valori etici legati allo sviluppo sostenibile, tutela dell'ambiente e della salute, rispetto di dettami religiosi, riconosciuti quali fattori discriminanti per la scelta dell'acquisto da una sempre più rilevante percentuale di consumatori che assumono un ruolo sempre più consapevole e attivo nelle scelte di acquisto.
In linea con quanto detto, si riportano alcuni dei molteplici dati di recenti ricerche condotte su scala nazionale e internazionale:

- le vendite di prodotti BIO da parte della GDO nei primi 5 mesi del 2014 hanno registrato un incremento del 17% (fonte Ismea, 2014). Negli ultimi 12 mesi […] 6 famiglie italiane su 10 (poco meno di 15 milioni di nuclei familiari) hanno acquistato almeno 1 volta un prodotto biologico (fonte: Nomisma, 2014);
- per il 52% degli intervistati nell'indagine condotta in 60 paesi dalla Nielsen nel 2014 - DOING WELL BY DOING GOOD - le decisioni di acquisto sono condizionate dalla capacità della confezione di rassicurare in maniera rapida e immediata sull'impegno sociale ed ambientale di un brand attraverso la presenza di *label*.

Dal lato dell'offerta (imprese) si trova un duplice approccio. Se da una parte l'azienda è interessata ad una certificazione B2C per comunicare il valore dei propri prodotti e produzioni e così facendo alimentare la propria *brand reputation*, dall'altra acquisisce sempre più rilievo la certificazione B2B, per avere accesso a nuovi mercati e istaurare collaborazioni commerciali fra operatori del settore.
Rientrano in quest'ultima tipologia, ad esempio, la BRC (British Retailer Consortium) e la IFS (International Food Standard) richieste dalla GDO.
Esemplificativa è l'esperienza del distretto ceramico dell'Emilia Romagna dove si registra un'elevata diffusione di certificazioni *green* quali Ecolabel (29 casi) e LEED *compliant* (38 casi) "*come leva competitiva*

[64] Fonte: SAI, SA8000 Certified Facilities

nei confronti dei concorrenti stranieri in mercati ad elevata domanda di prodotti green nell'edilizia e architettura sostenibile da parte di progettisti e investitori immobiliari" (Focus Lab, 2012).

Benefici, costi e aspettative della certificazione ISO 14001 per le organizzazioni italiane - Indagine CESQA-ACCREDIA 2013

Il Centro Studi Qualità Ambiente dell'Università degli Studi di Padova, in collaborazione con ACCREDIA, ha presentato i risultati dell'indagine condotta nel 2013 presso le organizzazioni italiane certificate ISO 14001. L'indagine è stata rivolta a tutte le organizzazioni italiane che hanno ottenuto, negli anni, la certificazione ISO 14001. Complessivamente, le organizzazioni invitate a partecipare all'indagine corrispondevano al 63,6% delle organizzazioni certificate e risultavano composte per più dell'80% da piccole e medie imprese appartenenti principalmente al settore privato.
Rispetto alle indagini condotte negli anni precedenti, va sottolineato come sia aumentato considerevolmente il numero di organizzazioni coinvolte e come sia stato piuttosto elevato il tasso di risposte riportate.

I risultati più interessanti forniti da quest'indagine evidenziano:

- una crescita, rispetto al 2010, della capacità di quantificare costi e benefici oltre che la stima effettiva dei costi e benefici legati all'implementazione di un sistema di gestione ambientale. Nello specifico, nella sezione "benefici", rispetto all'indagine precedente del 2010 la conformità legislativa si conferma come il più importante, seguito da migliori rapporti con clienti ed enti di controllo;
- significativo anche il conseguimento da parte delle organizzazioni rispondenti, di altri tipi di certificazioni;
- dati interessanti riguardano, infine, le risposte che le organizzazioni hanno fornito in merito alle prospettive future in cui si conferma maggior interesse per i progetti rivolti all'integrazione tra i sistemi di gestione e all'informatizzazione del sistema documentale.

Salute e Sicurezza sul Lavoro: Osservatorio Accredia - Censis (con il contributo di Inail e Federchimica) 2012

L'indagine è stata condotta dal Censis e da Accredia su un campione di 1.000 imprese rappresentative dei settori più esposti - secondo quanto riportato dalle statistiche ufficiali - a rischi di incidenti sul luogo di lavoro: comparto manifatturiero, edile, trasporti e magazzinaggio. Il campione è stato stratificato per classe dimensionale e per distribuzione geografica. Si è, inoltre, stabilito ex ante che parte del campione dovesse essere composto da aziende dotate di un sistema di gestione della sicurezza certificato OHSAS 18001.

Gli studi condotti sul tema della sicurezza, incluso questo, tendono ad evidenziare:

- la maggiore capacità delle aziende certificate OHSAS 18001, rispetto alle imprese prive di certificazione, a focalizzare e riconoscere i propri limiti nell'approntare un sistema di sicurezza sui luoghi di lavoro ed a mettere in atto misure di prevenzione;
- in linea generale, le aziende che hanno effettuato un percorso finalizzato ad ottenere la certificazione in materia di sicurezza sembrano accettare maggiormente il costo e la complessità legata alle relative norme;
- un più diffuso senso di *due diligence*, ovvero del rispetto delle regole, visto che quasi il 60% di chi è certificato è convinto che siano necessari controlli più stringenti su un numero maggiore di aziende rispetto a quanto non accada già oggi.

I vantaggi della certificazione OHSAS 18001 appaiono, così, riconducibili a:

- una visione più chiara dei propri obblighi in materia di sicurezza
- un controllo maggiore dei fattori di rischio
- un atteggiamento più trasparente nei confronti della autorità preposte ad attività di controllo.

Peraltro, dall'indagine emerge come siano le aziende del Centro seguite da quelle del Nord a lamentarsi più diffusamente della complessità delle norme, mentre sono soprattutto quelle meridionali a ritenere opportuni controlli in materia di sicurezza più diffusi.
Così come nelle altre tipologie di certificazione la competenza, la trasparenza nei metodi di valutazione e la specializzazione per comparto produttivo in cui l'organismo interviene, restano dei fattori ai quali gran parte dei clienti effettivi (e probabilmente anche potenziali) oggi guardano e sui quali gli Enti di certificazione dovrebbero maggiormente puntare nella definizione delle loro strategie di mercato.
Anche in questo caso l'indagine condotta dal Censis e da Accredia lascia emergere performance leggermente migliori delle imprese certificate rispetto a quelle non certificate. Non è azzardato pensare che in qualità di sistema di gestione anche quello sulla sicurezza spinga l'azienda a razionalizzare di più la propria organizzazione interna, con effetti generalmente positivi.

Prospettive future

L'impegno di molte imprese attuali nel riconoscimento della sicurezza come parte integrante delle strategie aziendali si scontra, come rileva quasi il 70% delle aziende del campione analizzato, con la difficoltà di mettere in pratica norme complesse che impongono dei costi talvolta elevati. In un momento di difficoltà economica diffusa, in cui molte imprese potrebbero essere spinte a tagliare il più possibile sui costi, abbassando pericolosamente il livello di attenzione nei confronti di alcune questioni essenziali, (come appunto la prevenzione e gestione dei rischi sui luoghi di lavoro) diventa fondamentale superare il *trade off* tra mantenimento degli standard e relativi costi. I sistemi certificati per la sicurezza sui luoghi di lavoro sono prerogativa quasi esclusiva delle imprese di dimensioni medio-grandi mentre sono le imprese più piccole a mostrare difficoltà nel mettere in atto strumenti di prevenzione che vadano oltre l'affidamento alle visite saltuarie di un consulente.

Sono tre in sintesi gli aspetti suggeriti al termine di quest'analisi:

- operare per il rafforzamento della cultura della sicurezza, soprattutto in quella fascia ampia del tessuto produttivo costituito dalle strutture più piccole, che manifestano maggiori difficoltà ad investire in strumenti di prevenzione del rischio;
- attivare policy organiche che incentivino l'attuazione di sistemi organizzati di gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro;
- fare della certificazione il volano per un maggiore radicamento della cultura della sicurezza nel Paese.

I dati Inail sull'efficacia dei SGSL per ridurre gli infortuni

L'Inail ha intrapreso uno studio con l'obiettivo di valutare l'efficacia dei sistemi di gestione nella riduzione del fenomeno infortunistico. A questo scopo è stato effettuato un attento confronto tra gli indici infortunistici delle aziende che hanno adottato un SGSL accreditato Accredia con le omologhe per settore produttivo e territorio di appartenenza (individuato nella ASL) reperite sulla banca dati dell'Inail. Per aumentare ulteriormente la significatività del dato, lo studio è stato condotto su un triennio di osservazione.

Il confronto è stato possibile ponendo in relazione gli indici infortunistici tra due campioni di imprese: da una parte, le imprese italiane che operano in un determinato settore produttivo e, dall'altra, le sole imprese, del medesimo settore produttivo, che hanno aderito allo schema OHSAS 18001. Questo studio è alla base di un approfondimento più ampio che l'Inail ha messo a punto per il calcolo dei costi della non sicurezza nelle aziende. L'Istituto, infatti, ha sviluppato un modello (SICO) tramite il quale un'azienda di un certo settore produttivo e territorio può guardare a questi dati per avere un *benchmark* sui minori livelli infortunistici che può raggiungere e, conseguentemente, sulla riduzione dei costi della non sicurezza (si pensi ai danni a macchinari, al fermo produzione, alla sostituzione dell'infortunato o, ancora, al danno di immagine) ad esso correlati. I dati riportati nella tabella sottostante hanno dimostrato l'oggettivo miglioramento degli ambienti di lavoro nelle aziende che hanno adottato un sistema di gestione.

GG Tariffa	Settori	Indice di frequenza (%)	Indice di gravità (%)
0	Attività varie	-21	-15
1	Lavorazioni agricole	-	-
2	Chimica	-26	-45
3	Costruzioni	-33	-42
4	Energia, acqua e gas	-32	-33
5	Legno	-34	-73
6	Metallurgia	-6	-18
7	Mineraria	-43	-51
8	Industrie tessili	-64	-40
9	Trasporti	-13	-32
	Dati in complesso	**-27**	**-35**

Indice di frequenza (x1000 addetti) = rapporto tra eventi lesivi indennizzati e numero degli esposti. Indice di gravità (x addetto) = rapporto tra le conseguenze degli eventi lesivi indennizzati e numero degli esposti. Tutte le tipologie di conseguenze sono espresse in giornate perdute, quantificate sulla base di Convenzioni internazionali recepite dall'Uni (Ente Nazionale Italiano di Unificazione).

Figura 3.16. Fonte: Indagine Inail

3.2.2 I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: i premi

A fianco dell'esperienza degli schemi di certificazione va collocata quella dei principali Premi promossi in Italia (in merito si veda il saggio riportato nel Capitolo 2, "L'esperienza dei Premi TQM in Italia"). Il fine di tali iniziative è diffondere la cultura della qualità nei suoi molteplici aspetti e di fare emergere esperienze di successo nel cammino verso l'eccellenza. Si intende promuovere e diffondere le *best practice* nel campo della qualità, dell'innovazione, della salute e della sicurezza della persona e della responsabilità sociale d'impresa. Tali successi contribuiscono infatti al rafforzamento dell'immagine della qualità italiana nel mondo e alla diffusione di modelli di gestione virtuosi.

I premi sono riconoscimenti assegnati a realtà pubbliche (pubbliche amministrazioni, istituti scolastici) e private ma anche a soggetti singoli. La maggior parte delle iniziative presentate sono realizzate a livello nazionale; tra queste si possono ricordare: il Premio Qualità Italia, il Premio Qualità Italia per la Scuola, il Premio Qualità Pubblica Amministrazione, il Premio Imprese per l'Innovazione, il Premio Imprese per la Sicurezza. Vi sono inoltre diverse esperienze di premi a carattere regionale; ne sono esempio i riconoscimenti attribuiti alle imprese artigiane nella regione Lombardia e il riconoscimento alle scuole nella regione Veneto. Alcuni premi sono attualmente in corso e il relativo bando è stato presentato anche per il 2014[65] mentre altri risultano attualmente sospesi.

Le istituzioni e organizzazioni che nel nostro paese si occupano come principale attività della promozione di premi sono: Associazione Premio Qualità Italia (APQI), il Comitato Leonardo - Italian Quality Committee e Sodalitas che hanno collaborato per il raggiungimento del loro obiettivo di riconoscimento delle eccellenze con altri soggetti quali Confindustria, Accredia, Associazione Italiana Cultura Qualità, Formez, INAIL, QUINN ed altri organismi di rappresentanza. Alle suddette istituzioni si aggiungono anche ICOM e ASFOR, che hanno realizzato anch'esse esperienze di riconoscimenti per la qualità.

La seguente Figura 3.17 presenta i principali premi organizzati in circa quindici anni, indicando la data di avvio e la durata. Attraverso la rappresentazione grafica è così possibile individuare un'epoca "aurea" per i premi in Italia che si colloca a cavallo del nuovo secolo e nella quale si concentrano molteplici esperienze. A questa fase segue una nuova ondata, a circa dieci anni di distanza, frutto dell'attivismo di nuovi soggetti e del ripensamento dei modelli già sperimentati da parte degli organismi storicamente più attivi nella gestione di premi, quale APQI e i suoi soci.

In generale si evidenzia la difficoltà a dare continuità nel tempo a queste esperienze e consolidarle come punti di riferimento riconosciuti dai settori di riferimento.

[65] I due tratti di freccia in figura per alcuni premi vogliono indicare il proseguimento dell'iniziativa specifica nei prossimi anni.

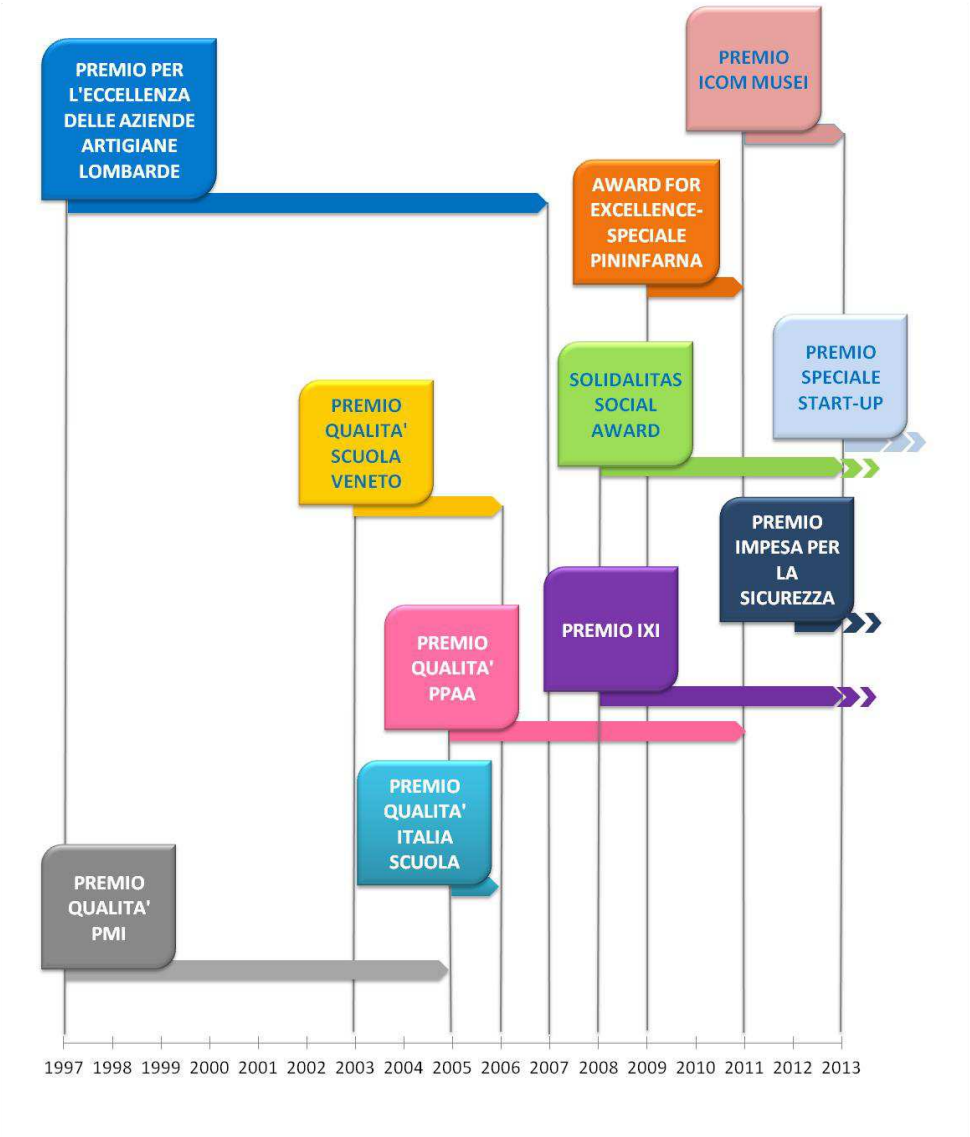


Figura 3.17: I principali premi per le imprese e la PA in Italia

L'attività di progettazione e gestione dei Premi di Eccellenza sono sostanzialmente riconducibili alle iniziative sviluppate da APQI, Confindustria e dal Dipartimento per Funzione Pubblica a partire dalla costituzione di APQI nel 1996 e con il lancio nel 1997 del Premio Qualità Italia (PQI).

3.2.3 L'analisi della situazione

I numeri presentati delineano nei fatti un sistema economico-produttivo molto colpito dalla crisi che prova a resistere e a rilanciarsi rivolgendosi ancora di più all'estero e valorizzando la propria specializzazione in prodotti di qualità in particolare nei settori "*tessile-abbigliamento-moda, concia e lavorazione delle pelli, prodotti alimentari, mobile-arredo, meccanica, elettrodomestici, gomma e plastica, prodotti chimici, prodotti farmaceutici, fibre sintetiche, prodotti per l'edilizia, Ict, costruzione di veicoli e aerospazio*"[66], nei quali riesce ad esprimere eccellenze mondiali.
In termini complessivi il confronto internazionale mette in evidenza la relativa competitività del Sistema Paese e il perdurare di problematiche strutturali riassumibili in: alto debito, difficoltà di accesso al credito e tasso elevato di pressione fiscale che frenano gli investimenti; difficoltà delle istituzioni a trovare soluzioni per rilanciare la crescita, rigidità del mercato del lavoro e conseguente difficoltà a creare posti di lavoro e valorizzare i talenti prodotti dal sistema dell'alta formazione.

Rispetto a questo quadro di deterioramento delle performance del Sistema Paese, come ipotizzato nel paragrafo 3.2, si possono identificare alcune dinamiche per verificare manifestazioni della pervasività dei principi del *quality management* nel nostro sistema produttivo e quindi trovare indizi della capacità di contribuire al suo rilancio.
Il riferimento è, in primo luogo, al fenomeno dell'elevata adozione di sistemi di gestione certificabili descritta nei paragrafi precedenti, a cui si va ad aggiungere l'adozione di diversi modelli ed approcci al *quality management* non certificativi di cui non si hanno dati certi sulla effettiva diffusione, quali i Premi con approccio olistico oppure altri approcci quali Six Sigma, Lean production, TPM, ecc., ma che hanno supportato e arricchito le capacità dinamiche insite nel capitalismo familiare delle imprese italiane.

Il concetto di pervasività dei principi del *quality management* può essere sintetizzato in termini di "diffusione della cultura della qualità", a cui ha dato un suo contributo la disseminazione elevata della conoscenza della ISO 9001 (in particolare nella sua versione del 2000), sia quale schema di certificazione di parte terza sia quale riferimento concettuale nei rapporti cliente-fornitore, che ha introdotto nel tessuto produttivo concetti chiave per la gestione delle organizzazioni: si pensi, ad esempio, ai concetti di leadership e di gestione per processi.

Nell'indagine dell'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS realizzata nel periodo 2012-2013[67] su un campione di imprese artigiane e organismi di certificazione (OdC), emerge una valutazione positiva del contributo dato dalla certificazione ISO 9001 seppur con alcuni distinguo. Come indicato dalla stessa Accredia nell'ambito della ricerca le aziende di piccole e piccolissime dimensioni[68] si sono giovate dell'applicazione dell'ISO 9001 e della relativa azione di verifica esterna per l'azione di miglioramento se non di vera e propria innovazione in termini di industrializzazione e di formalizzazione dei loro approcci, che risultano spesso a valore ma non codificati data l'impostazione e origine prettamente artigianale.
Il problema può essere stato quello di un'applicazione non sempre essenziale e adattata in modo specifico alle varie realtà ovvero calibrata e formale quanto basta e niente di più. Il contenimento dei costi di costituzione del sistema invece ha spesso portato a costituire dei sistemi che non hanno tenuto conto della sostanza ma solo della forma non coinvolgendo, per esempio, nella costituzione dei sistemi gli operatori.

[66] Accredia-Censis, Secondo rapporto sulla qualità e sulla certificazione, 2014
[67] Osservatorio Accredia, La domanda di certificazione di qualità nel sistema di impresa, Marzo 2013
[68] La strategia Qualità offre delle notevoli possibilità alle PMI di crescere sia in termini dimensionali sia in termini di efficienza. Questo modello di impresa, tipico della realtà economica Italiana ha caratteristiche positive quali la flessibilità, la capacità creativa che hanno permesso il successo sui mercati presentando, di contro caratteristiche negative quali la struttura poco formalizzata e accentrata nella figura spesso carismatica dell'imprenditore che ne limitano lo sviluppo dimensionale e rendono spesso difficoltoso il ricambio generazionale. La strategia Qualità imponendo una organizzazione del sistema aziendale formalizzata e documentata porta un grosso contributo, in queste realtà, alla strutturazione formalizzata e documentata dei processi produttivi e del sistema aziendale nel suo complesso (unibg.it).

Per le aziende di dimensioni maggiori e con processi più complessi e spesso già codificati il processo di certificazione è stato prevalentemente un passaggio burocratico, finalizzato preminentemente a obiettivi di immagine e l'applicazione della norma, invece di costituire un'occasione di razionalizzazione dei processi sia in termini di efficacia che di efficienza, è risultato solo un impiccio e un costo da minimizzare.
In realtà il modello ISO 9001 è (e sarà nel prossimo futuro) un modello elastico che si presta ad essere adattato alle esigenze di organizzazioni differenti per dimensioni e per ambiti di attività, ma l'efficacia di queste differenti applicazioni dipende dalla capacità di chi implementa e gestisce il sistema e, successivamente dalla competenza specifica degli auditor dell'OdC che ne effettuano la certificazione. Ed è quindi un problema di cultura di tutti, a partire dal management che deve credere che la qualità e i relativi sistemi sono un investimento e che quindi la qualità costa ma poi rende e restituisce competitività e un successo durevole nel tempo. Al contrario, se le capacità e le competenze sono basse, il sistema e la sua certificazione saranno solamente formali.
Differente sembra essere la situazione per altri sistemi di gestione aziendali (ambiente, sicurezza dei luoghi di lavoro, energia, ecc.) le cui norme sono orientate alle specifiche problematiche dell'ambito cui afferiscono con elementi di costituzione e verifica più specifici ed oggettivi.
Infine, ai fini della diffusione della cultura e delle tecniche afferenti alla qualità, i risultati dello studio svolto da Accredia auspicano una continua diffusione dei sistemi di certificazione del personale e di prodotto.[69]

A completamento di quanto emerso nelle analisi dell'Osservatorio Accredia-Censis si collocano le indicazioni dei circa settanta esperti coinvolti nella Survey realizzata nell'ambito della presente ricerca. Nei due grafici della Figura 3.18 si riportano le loro indicazioni espresse in termini di cosa ha funzionato e non nei vari approcci di sistema codificati e nei relativi sistemi di certificazione.

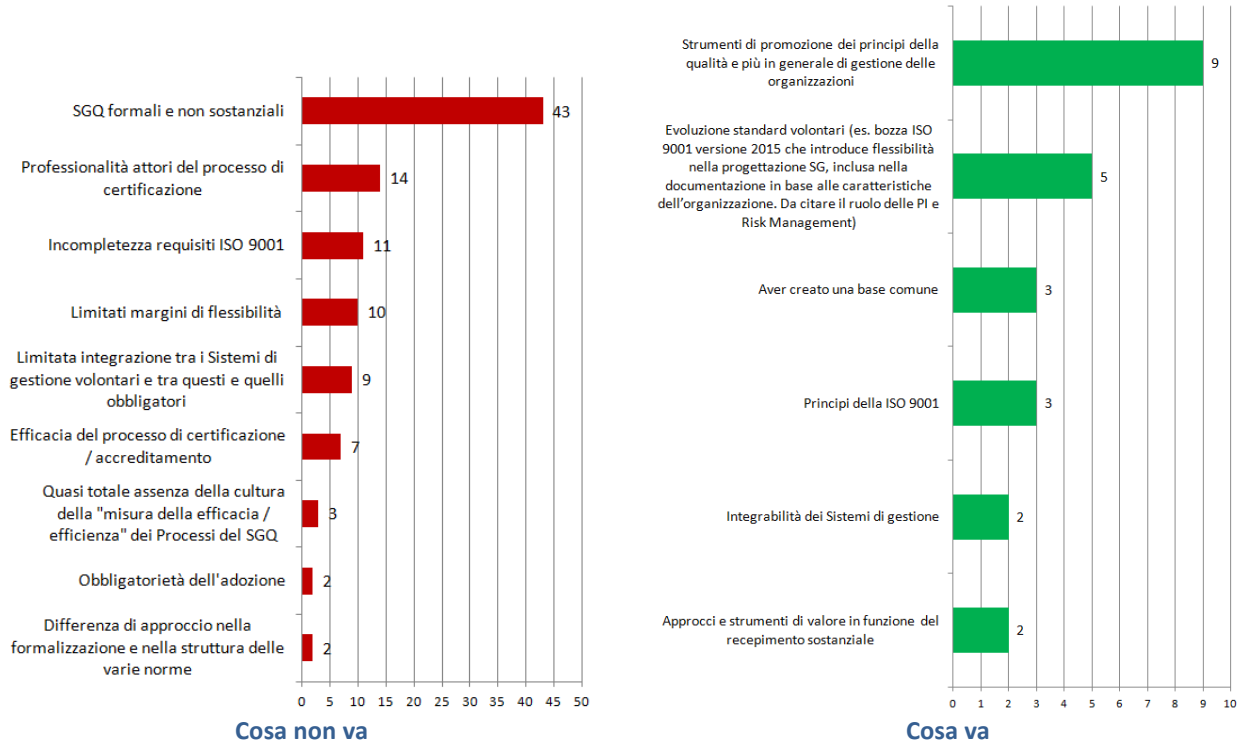


Figura 3.18: Survey: risposte alla Domanda 5. Cosa va e non va nei vari approcci di sistema codificati e nei relativi sistemi di certificazione (per la qualità dall'ISO 9001; per la sicurezza regolamenti e OSHAS 18001, per l'ambiente come definito nelle disposizioni legislative e nella ISO 14001; per la CSR SA 8000 e ISO 26000; per l'energia ISO 50001 …)?

[69] ACCREDIA, *Il ruolo della certificazione nella diffusione della qualità in Italia*, contenuto nel report finale della ricerca *Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo*, 2015

Dai dati e dalle opinioni raccolte emerge che, seppur migliorabili, gli approcci e i modelli adottati come riferimenti confermano la propria validità: hanno, infatti, creato una base comune e diffuso la conoscenza dei principi e approcci al *quality management*.
Quello che è sicuramente migliorabile, in termini di possibile impatto complessivo, è lo sfruttamento di tutto il loro potenziale realizzabile attraverso la loro adozione sostanziale, integrata e adeguata al contesto di applicazione, accompagnata dal miglioramento della struttura dello standard e dalla crescita del mondo della consulenza che ne accompagna l'adozione.

Se quindi la cultura della qualità si è diffusa attraverso principalmente la disseminazione della conoscenza delle ISO, affiancata da molti "se", "forse" e "però" (burocratizzazione della gestione, prevalenza conformità formale per partecipare a gare ed appalti, relazione con gli OdC, approccio minimalista supportato dalla consulenza, modelli olistici di complessa adozione), resta il dato di un sistema economico-produttivo che solo in parte è stato in grado di affrontare appieno il cambiamento strutturale, organizzativo e gestionale imposto principalmente da fattori esogeni.

Cosa allora non ha funzionato per quelle realtà che non sono state in grado di agganciare il treno delle aziende dinamiche ed eccellenti che comunque risultano presenti nel nostro Paese?

Al netto delle debolezze strutturali del Sistema Paese su cui evidentemente le singole organizzazioni non possono incidere (fiscalità, flessibilità del lavoro, costo dell'energia, ecc.), una possibile risposta la si può cogliere nell'esperienza dei premi e nella loro relativa capacità di permeare il tessuto produttivo; si stimano, infatti, in qualche migliaio le organizzazioni che in diversa misura sono state coinvolte attivamente dalle iniziative di promozione dei premi.
Come descritto nel capitolo dedicato alla evoluzione dei concetti di *quality management* l'approccio olistico dei modelli cosiddetti per l'innovazione e l'eccellenza (EFQM o ISO 9004) rappresenta la ricetta ideale per mettere l'impresa nelle condizioni di affrontare il cambiamento continuo, ponendo l'attenzione su aspetti essenziali su cui la ISO 9001 non si sofferma.
È il caso in particolare dello sviluppo di capacità di definizione degli scenari e di identificazione delle strategie e degli approcci più idonei per la gestione del business; per non parlare dell'attenzione alla misurazione dei risultati economico-finanziari e più in generale delle proprie performance con riferimento anche alle ricadute del proprio agire in termini di impatto sociale e ambientale. I modelli alla base dei premi introducono nelle organizzazioni il principio del miglioramento continuo e sostenibile perseguito attraverso l'autovalutazione, così come l'importanza della condivisione, del confronto e della cosiddetta *peer review*.
Questo vale non solo per le imprese ma anche per la Pubblica Amministrazione. Si pensi alle esperienze positive realizzate in particolare nel campo della sanità pubblica, con il processo di accreditamento.

La relativa diffusione di questi modelli nelle realtà sia private che pubbliche, parzialmente bilanciata dall'adozione delle ISO seppur spesso in maniera minimalista (quante sono le imprese che conoscono la ISO 9004?), identifica allo stesso tempo un gap e una strada da percorrere per accrescere la competitività: risulta infatti prioritaria e non rimandabile la crescita della cultura manageriale e gestionale delle nostre organizzazioni non solo nella gestione ordinaria ma anche nel saper leggere ed affrontare il cambiamento.

Allo stesso tempo indica alcune esigenze relative a:

- miglioramento dell'efficacia delle iniziative di informazione e disseminazione della conoscenza dei modelli per l'eccellenza delle organizzazioni, in particolare per quanto attiene alla comunicazione del valore e del possibile impatto sull'organizzazione;
- sviluppo di interventi sui modelli per semplificarne l'adozione e accrescerne la flessibilità;
- promozione di iniziative per una larga adozione dei modelli dei sistemi di gestione e dei premi.

Queste azioni acquisiscono ancora più rilevanza attraverso la consapevolezza che la crescita della cultura manageriale delle nostre organizzazioni passi necessariamente dalla conoscenza, accettazione e

comprensione dei modelli e degli approcci descritti in precedenza e capaci, già oggi nella loro articolazione e strutturazione, di dare risposte alle sfide attuali del mercato: parcellizzazione esigenze, flessibilità produttiva, cambiamento continuo, integrazione dei sistemi e sostenibilità delle produzioni.

Questa affermazione può essere considerata valida sia che si prendano in considerazione gli approcci certificativi (es. ISO) e olistici quali i più volte citati modelli per l'Innovazione e l'Eccellenza (Es. EFQM, WCM, TPS), sia che si affrontino le sfide attraverso l'adozione di approcci più focalizzati (BPR, SPC, Lean thinking, Customer Experience Management, Concurrent Engineering, ecc.).

3.3 Attori ed esperienze

La presente sezione del capitolo dedicato all'Italia riporta l'esperienza delle organizzazioni di carattere no profit che hanno assunto la diffusione della cultura della qualità quale loro mission, con diverse declinazioni riassumibili nelle seguenti categorie:

I. Normazione
II. Accreditamento
III. Promozione della Qualità
IV. Gestione Premi
V. Promozione di singoli approcci alla qualità

	Enti
I. Normazione	CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione
II. Accreditamento	ACCREDIA
III. Promozione della Qualità	AICQ - Associazione Italiana Cultura Qualità
	ANGQ - Associazione Nazionale Garanzia della qualità
	ANVUR
	APQI - Associazione Premio Qualità Italia
	AssoICIM
	CISE- Camera di Commercio Forlì Cesena
	CNR
	Confindustria
	Federazione CISQ
	FormezPA
	Polo Qualità Milano - Lombardia
	QUINN - Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione
	Symbola - Fondazione per le qualità italiane
IV. Gestione Premi	Comitato Leonardo - Italian Quality Committee
	Sodalitas
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	CUOA Lean Enterprise Center
	Lean Excellence Center
	Lean Experience Factory
	Officina Snella
	AICQ e il Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Tabella 3.4 Attori della qualità, Italia

3.3.1 Normazione e Accreditamento

3.3.1.1 CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano[70]

Il CEI, fondato nel 1909, associazione senza scopo di lucro, è responsabile della normazione in campo elettrotecnico, elettronico e delle telecomunicazioni in ambito nazionale.
Le norme tecniche pubblicate dal CEI soddisfano le prescrizioni di natura obbligatoria previste dalla legislazione italiana per prodotti, processi e impianti. La Legge italiana n. 186 del 1º marzo 1968 stabilisce infatti che "Tutti i materiali, le apparecchiature, i macchinari, le installazioni e gli impianti elettrici ed elettronici devono essere realizzati e costruiti a regola d'arte" e che gli stessi se "realizzati secondo le norme del Comitato Elettrotecnico Italiano, si considerano costruiti a regola d'arte".
Come per l'UNI, su mandato dello Stato, il CEI rappresenta l'Italia nelle organizzazioni di normazione europea (CENELEC, *Comité Européen de Normalisation Electrotechnique*) e mondiale (IEC, International Electrotechnical Commission).
Il CEI è costituito da Soci Promotori (AEIT - Federazione Italiana di Elettrotecnica, Elettronica, Automazione, Informatica e Telecomunicazioni, ANIE - Federazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed Elettroniche, ENEL SPA - CORPORATE), di Diritto (Consiglio Nazionale delle Ricerche, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Interno, Ministero delle Infrastrutture dei Trasporti, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero della Difesa, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero della Salute, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo), Effettivi ed Aderenti, tra cui Associazioni di Categoria, Enti Pubblici e Privati, Aziende, Università. I Soci Promotori, di Diritto ed Effettivi sono quelli che contribuiscono a definire le normative tecniche in ambito mondiale, europeo e nazionale.
Allo scopo di elaborare le norme nel proprio campo di competenza, il CEI prende parte a tutta una serie di attività normative e pre-normative volte a diffondere la cultura della normazione e della sicurezza in campo elettrico. Tra queste rientrano anche l'elaborazione di metodi di prova, regole e procedure per l'elaborazione dei criteri di rispondenza nel settore elettrico, attività di unificazione anche a livello di terminologia e simbologia, supporto all'attività di certificazione, attività formative e informative di vario genere.
Ogni anno, inoltre, allo scopo di premiare coloro che si dedicano alla ricerca e allo sviluppo della normativa tecnica del settore in ambito accademico e professionale, il CEI promuove i Premi CEI -Miglior Tesi di Laurea e il Premio CEI Ingegner Giorgi riservato ai Presidenti e Segretari dei Comitati e Sottocomitati Tecnici CEI, CENELEC e IEC nominati dal CEI, quale riconoscimento all'attività lavorativa svolta.

[70] Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.ceiweb.itit

3.3.1.2 UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione[71]

L'UNI, in qualità di ente nazionale di unificazione, è un'associazione senza scopo di lucro, fondata nel 1921 e riconosciuta dallo Stato e dall'Unione Europea, il cui compito è quello di elaborare e pubblicare norme tecniche volontarie in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario (tranne per quelli elettrico ed elettrotecnico di competenza del CEI).
Sin dagli anni '30, '40 l'UNI è coinvolta nelle attività internazionali rappresentando l'Italia presso la ISO (Organizzazione mondiale della normazione) e qualche anno più tardi anche a livello europeo nel CEN (Comitato europeo di formazione). Si deve infatti alla Direttiva Europea 83/189/CEE del marzo 1983, recepita dal Governo Italiano con la Legge n. 317 del 21 giugno 1986, il riconoscimento a livello europeo e nazionale dell'UNI come ente di normazione nazionale. Con i propri rappresentanti UNI è presente oggi in numerosissimi organi tecnici CEN e ISO, e per 220 di essi, nei settori di maggiore importanza strategica per il *made in Italy*, ne detiene la segreteria e / o la presidenza.
Come organismo di valenza internazionale, si propone di contribuire al miglioramento e all'efficacia del complesso apparato di norme nel nostro Paese.
A questo processo partecipano numerosi attori: si contano più di 1000 organi tecnici tra commissioni, sottocommissioni, gruppi di lavoro, Enti Federati, oltre che i cosiddetti "punti UNI" presenti in maniera estesa sul territorio nazionale con lo scopo di favorire il giusto supporto informativo all'interno della rete.
Il Consiglio Direttivo è composto dai rappresentanti di tutti i ministeri interessati all'attività di normazione, i rappresentanti del CNR e Ferrovie dello Stato, il presidente del CEI, i presidenti degli Enti Federati e i rappresentanti della Commissione Centrale Tecnica.

In linea con le mutate esigenze della società l'UNI:

- dal 1955 riserva ai propri soci la rivista "U&C" (unificazione e certificazione) con tutti gli aggiornamenti delle normative, dossier di approfondimento o articoli esplicativi di norme di riferimento;
- ha avviato dal 2003 un'intensa attività di formazione, tramite un apposito centro che organizza corsi sulle principali novità tecnico-normative e legislative per il personale tecnico delle aziende e professionisti;
- collabora con l'INAIL e ha istituito dal 2011 un organo consultivo denominato "comitato sicurezza";
- collabora in campo editoriale pubblicando dei manuali di supporto all'utilizzo delle norme;
- fornisce un servizio internet di consultazione per i testi integrali delle norme (UNICONTO);
- dal 2012 pubblica le "prassi di riferimento" relative a norme settoriali di cui si offrono modelli esplicativi o particolari prescrizioni tecniche;
- per la certificazione di prodotto ha registrato il proprio marchio, alla cui concessione sono autorizzati appositi Organismi di Certificazione;
- approva il rilascio del marchio europeo di conformità Keymark.

Alle attività qui elencate, si unisce anche il Premio Paolo Scolari assegnato annualmente a quelle persone che si sono distinte nello sviluppo e consolidamento dell'attività di normazione.

[71] Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.uni.com

Indagine UNI sulla Competitività (2008)[72]

UNI ha commissionato, all'inizio della grande crisi che ha investito le principali economie industrializzate, un'indagine per individuare quali erano - secondo i manager di 304 imprese italiane - gli elementi che permettevano alle imprese di essere più competitive. L'indagine si è concentrata sull'analisi dei fattori che determinano la competitività: quelli interni alle imprese, cioè quelli che dipendono prevalentemente dalla singola organizzazione (con particolare attenzione all'innovazione), e quelli esterni alle imprese, cioè quelli sui quali la singola organizzazione non può influire direttamente (con particolare attenzione alle norme tecniche volontarie, cioè alle norme UNI). Per quanto riguarda l'innovazione, essa è stata considerata determinante per la competitività aziendale quando riguardava:

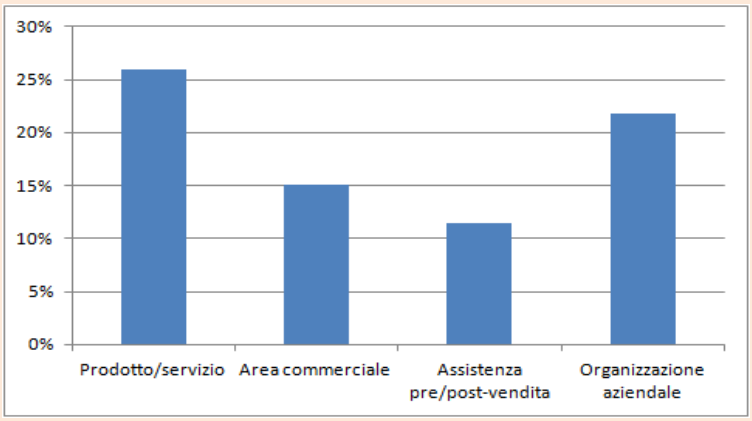


Figura A2.19: Innovazione

Il pacchetto relativo all'organizzazione aziendale includeva l'innovazione nell'organizzazione del lavoro, nella gestione aziendale e nel sistema aziendale. Il dato è coerente con il successo che hanno avuto negli ultimi anni le norme tecniche sui sistemi di gestione aziendale (ISO 9000, ISO 14000, etc.).
Tra i fattori esterni più importanti nel contribuire a migliorare la competitività aziendale sono stati giudicati: l'attività di ricerca, il mercato del lavoro, l'istruzione (tutti e tre con valori attestati intorno al 36%). Dopo il sistema bancario e la Pubblica Amministrazione il 13,8% identifica il fattore "norme tecniche volontarie UNI". L'importanza maggiore alle norme tecniche UNI nell'aumentare la competitività aziendale era indicata dalle imprese con meno di 5 dipendenti e da settori diversi dall'industria (servizi, commercio, banche assicurazioni): coloro i quali avevano maggiori difficoltà ad accedere ai benefici della ricerca pubblica e che – quindi - nelle norme UNI trovavano un convenientissimo strumento di trasferimento tecnologico e una "facile" garanzia da offrire ai propri clienti.
Dall'approfondimento sulle norme tecniche UNI è emersa una visione generalmente positiva del ruolo che esse possono svolgere per favorire l'innovazione e la competitività, in particolare è stato riconosciuto che "definiscono la sicurezza dei prodotti / servizi necessaria per le innovazioni", che "il loro uso permette alle aziende di dedicarsi a migliorare i prodotti / servizi, a diversificare, ad eccellere", che "facilitano la diffusione dell'innovazione e quindi il processo di miglioramento continuo". Meno sentito ma ugualmente presente è stato il fatto che l'uso delle norme tecniche UNI "riduce le barriere commerciali per l'accesso ai nuovi mercati" e che "facilitano il rispetto degli obblighi di legge".
Infine, dalla ricerca è emerso un elevato consenso sul fatto che "partecipando all'attività tecnico-normativa UNI è possibile scambiare informazioni, studi, stimoli che facilitano l'innovazione" e che "è possibile avere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti". Un buon livello di condivisione ha raggiunto anche il fatto che "partecipando all'attività tecnico-normativa UNI è possibile diminuire il costo delle attività di ricerca e sviluppo".

[72] Fonte: Notiziario Unifer, Numero 135, Anno 2012

3.3.1.3 ACCREDIA[73]

Accredia è l'Ente unico nazionale di accreditamento designato nel 2009 dal Governo italiano con Decreto del Ministero dello Sviluppo economico, d'intesa con i Ministeri dell'Ambiente e della Tutela del territorio e del mare, della Difesa, delle Infrastrutture e dei Trasporti, dell'Interno, dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, del Lavoro e della Politiche sociali, delle Politiche agricole alimentari e forestali e della Salute.
Il suo compito è attestare la competenza, l'imparzialità e l'indipendenza dei laboratori e degli organismi che verificano la conformità di prodotti, servizi e professionisti agli standard tecnici e normativi di riferimento, facilitandone la circolazione a livello internazionale.

Con Accredia l'Italia si è adeguata al Regolamento Comunitario n. 765 del 2008, che fissa le regole sull'esercizio dell'accreditamento in tutti i Paesi UE, prevedendo che ogni Stato membro abbia il proprio Ente unico nazionale.

Accredia è un'associazione riconosciuta, senza scopo di lucro, che opera sotto la vigilanza del Ministero dello Sviluppo economico e svolge un'attività di interesse pubblico a garanzia delle istituzioni, delle imprese e dei consumatori.

Sono 67 i soci dell'Ente in rappresentanza di tutte le parti interessate alle attività di accreditamento e certificazione, tra cui i 9 Ministeri, 7 Pubbliche Amministrazioni nazionali, i 2 Enti di normazione nazionali, UNI e CEI, 13 organizzazioni imprenditoriali e del lavoro, tutte le principali associazioni di consumatori e di servizi di consulenza e imprese fornitrici di servizi di pubblica utilità come Ferrovie dello Stato ed Enel.

L'Ente è membro dei network comunitari e internazionali di accreditamento EA (*European co-operation for accreditation*), IAF (*International Accreditation Forum*) e ILAC (*International Laboratory Accreditation Cooperation)* ed è firmataria dei relativi Accordi di mutuo riconoscimento MLA/MRA, in virtù dei quali le prove di laboratorio e le certificazioni degli organismi accreditati da Accredia sono riconosciute e accettate in Europa e nel mondo.

Lo status di firmatario degli Accordi discende dal superamento delle verifiche di *peer assessment,* che rappresentano il sistema internazionale di controllo tra Enti di accreditamento, gestito a livello europeo da EA, per garantire la competenza, il rigore procedurale e l'uniformità del modo di operare di tutti gli Enti nazionali di accreditamento membri di EA.

Le attività dell'Ente si svolgono attraverso tre Dipartimenti:

- Certificazione e ispezione;
- Laboratori di prova;
- Laboratori di taratura.

L'accreditamento è quindi garanzia di:

- Competenza: attesta che il personale degli organismi e dei laboratori sia culturalmente, tecnicamente e professionalmente qualificato;
- Imparzialità: assicura che le valutazioni di organismi e laboratori siano basate su evidenze oggettive;
- Indipendenza: organismi e laboratori sono strutturati in modo tale da garantire l'assenza di conflitti d'interesse;
- Correttezza: le norme europee vietano la prestazione di consulenze, sia direttamente, che attraverso società collegate;
- Internazionalità: l'adesione di Accredia agli Accordi internazionali di mutuo riconoscimento assicura la validità dei certificati sul mercato comunitario e mondiale.

[73] Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.accredia.it

Accredia è inoltre impegnata nella promozione degli strumenti di valutazione della conformità attraverso progetti e iniziative di divulgazione della cultura della qualità insieme a partner istituzionali, nonché del mondo dell'impresa e della ricerca, per diffondere la conoscenza delle garanzie offerte dall'accreditamento e dalle certificazioni e dei benefici che ne derivano per tutti gli attori del sistema socio-economico.

L'obiettivo è favorire lo sviluppo di un "sistema qualità Italia" credibile che valorizzi prodotti e servizi, tuteli la salute e la sicurezza del lavoro e l'ambiente a vantaggio delle istituzioni, delle imprese e dei consumatori.

Nel 2014 sono stati 1.572 gli organismi ed i laboratori sotto accreditamento, di cui 291 organismi di certificazione, ispezione e verifica, 1.111 laboratori di prova e 170 laboratori di taratura.

Sono stati certificati sotto accreditamento i sistemi di gestione di oltre 87.000 aziende e di circa 141.000 siti produttivi, oltre che 100.000 prodotti e servizi e più di 145.000 figure professionali, mentre i laboratori accreditati hanno analizzato 5 milioni di prodotti, di cui 3,5 milioni in ambito alimentare.

Il fatturato degli organismi di certificazione e ispezione accreditati nel 2013 ha superato i 344 milioni di Euro, in crescita del 12% rispetto al 2012.

Su tutto il territorio operano 478 ispettori ed esperti tecnici Accredia che nel 2014 hanno svolto 12.764 giornate di verifica.

3.3.2 Promozione della qualità

Nella presente sezione si passano in rassegna le principali Istituzioni aventi scopo primario la diffusione della Cultura della Qualità.

3.3.2.1 AICQ - Associazione Italiana Cultura Qualità[74]

L'Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ) è un'associazione senza scopo di lucro, organizzata in Associazioni Territoriali ed Associazioni di scopo, detti Enti associati.

Viene costituita a Milano l'11 maggio 1955 e, come recita lo statuto, "si propone di promuovere e favorire in Italia lo studio, lo sviluppo e l'applicazione delle metodologie per la Qualità dei prodotti, dei servizi e delle organizzazioni". È attualmente formata da 8 Associazioni Territoriali che originano una Federazione: AICQ – Italia Centro Nord; AICQ – Piemontese**;** AICQ - Triveneta; AICQ – Emilia Romagna; AICQ - Tosco Ligure; AICQ - Centro Insulare; AICQ - Meridionale; AICQ - Sicilia. Per adempiere allo scopo di diffusione della cultura della qualità AICQ e le Federate promuovono attività di formazione e informazione, organizzando convegni, corsi di formazione ed aggiornamento nazionali e territoriali, seminari, presentazioni e pubblicazioni di studi ed applicazioni, ricerche e progetti.

AICQ è attiva in numerosi Settori Tecnici: Alimentare, Autoveicoli, Costruzioni Civili, Elettronico ed Elettrotecnico, Servizi per i Trasporti, Education, Trasporto su rotaia, Turismo ed in numerosi Comitati tecnici: Ambiente, Salute e Sicurezza, Metodi Statistici, Metodologie di Assicurazione della Qualità, Normativa e Certificazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità, Qualità del Software e Servizi IT, Risorse Umane e Qualità del Lavoro, Responsabilità Sociale.

I corsi promossi riguardano i Sistemi di Gestione Aziendali (qualità, ambiente, salute e sicurezza, sicurezza delle informazioni) e relativa certificazione AICQ Sicev, e corsi specifici su studio di norme e applicazioni specifiche, organizzati dalle Federate AICQ.

A livello di informazione pubblica, AICQ pubblica bimestralmente la rivista Qualità e Qualità on line, rispettivamente dal 1971 e 2006, e mensilmente, dal 2009, la Newsletter contenente notizie, eventi in programma, offerta formativa, aggiornamenti normativi dal mondo della qualità, comunicazioni, da parte dei Settori e Comitati e delle Federate AICQ. Periodicamente pubblica saggi sulla qualità.

Tra gli eventi organizzati a livello nazionale e territoriale, AICQ partecipa alla Settimana Europea della Qualità, svolta ogni anno a novembre dal 1995, in collaborazione delle Federate. Questo evento è organizzato dalla European Organizzazioni for Quality (EOQ), associazione europea no-profit, di cui l'AICQ è membro fondatore, con lo scopo di promuovere la qualità, dimostrandone i vantaggi e l'importanza per essere competitivi. La settimana include la cosiddetta Giornata Mondiale della Qualità.

In collaborazione con AICA, Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico, partecipa al progetto EQDL per il rilascio del certificato "Patente Europea della Qualità", attestante il livello di conoscenza in materia di Qualità della singola persona, relativamente a norme, metodi e processi. Organizza corsi rivolti a studenti, neodiplomati, neolaureati che si affacciano sul mondo del lavoro o a coloro che già lavorano in azienda, per il conseguimento di tale certificato. Questa iniziativa rappresenta un progetto pilota europeo di interesse per EOQ e CEPIS.

L'EQDL ha un livello paragonabile alla "Patente Europea del Computer", gestita dalla stessa AICA, e allo stesso modo è organizzata in moduli.

In particolare prevede sei moduli didattici: (1) Concetti generali sulla qualità; (2) Norma UNI EN ISO 9001; (3) Approccio per processi e documentazione di sistema; (4) Miglioramento, Problem Solving e strumenti

[74] Fonte: aicqna.com

utilizzati per gestire la qualità; (5) Verifiche ispettive e norma UNI EN ISO 19011; (6) Soddisfazione del cliente e parti interessate. Il certificato viene considerato ottenuto al completamento di tutti e 6 gli esami teorici relativi ai moduli.

AICQ progetta ed eroga anche attività formative da specifiche richieste di Enti ed Aziende riguardanti tematiche di propria competenza.

AICQ è National Partner Organization di EFQM e come partner italiano, promuove la diffusione del relativo modello e relativi strumenti operativi attraverso i corsi sul Modello EFQM. Dal 2002 ha avviato l'attuazione de "i livelli di eccellenza", strumento per dare riconoscimento formale di EFQM alle organizzazioni che abbiano raggiunto livelli intermedi nel cammino verso l'eccellenza.

L'AICQ è poi Federata della Federazione delle Associazioni di Management (Federmanagement) e socio fondatore e membro del consiglio di APQI, che insieme al Dipartimento della Funzione Pubblica, FORMEZ, Confindustria e Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti promuove il Premio Qualità PPAA.

Promuove inoltre il Premio Qualità delle Scuole della Regione Veneto, in accordo con la Regione Veneto e APQI.

Come già detto le singole Federate organizzano a loro volta attività per la promozione e diffusione della Qualità.

La missione **di AICQ - Piemontese**, in coerenza con politiche ed indirizzi di AICQ Nazionale, è di rappresentare un polo culturale in materia di qualità per le organizzazioni del Piemonte e della Val d'Aosta, attraverso l'individuazione di tendenze e la diffusione di metodologie innovative a supporto della qualità dei processi di funzionamento delle organizzazioni, la promozione dell'analisi e misura di coerenza tra i prodotti/servizi delle organizzazioni e le aspettative dei clienti e altre parti interessate.

AICQ - Piemontese collabora a progetti di ricerca e di sviluppo di nuove metodologie e attualmente si occupa di progetti per:

- La valutazione degli atteggiamenti delle imprese manifatturiere nei confronti dei sistemi di gestione qualità e della certificazione;
- Il sostegno allo sviluppo della qualità delle imprese alberghiere;
- La formazione alla qualità degli studenti della scuola dell'obbligo

AICQ Centro Nord è la più numerosa delle otto associazioni federate nella Associazione Italiana Cultura Qualità, che è la principale organizzazione operante in Italia nel campo della qualità e delle tematiche associate (ambiente, sicurezza, salute, responsabilità sociale ecc.) senza finalità di lucro.

Il 30 maggio 2011 ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica da parte dello Stato. Si propone di promuovere, favorire e realizzare lo studio dei principi e l'applicazione delle metodologie tecniche ed organizzative per la qualità dei prodotti, dei servizi e discipline connesse. In un contesto in cui sono presenti forti interessi economici è l'unica organizzazione indipendente che non è portatrice di interessi di parte, ma solo della volontà di diffondere la cultura della qualità. Fanno parte della AICQ famosi esperti della qualità a livello mondiale.

TQM S.r.l. è una società a responsabilità limitata costituita nel 1992 da AICQ Centro Nord (che ne possiede la maggior parte del capitale sociale), allo scopo di svolgere le attività commerciali, industriali e finanziarie necessarie per la diffusione dei principi e delle tecniche per la qualità dei prodotti, dei servizi delle organizzazioni e discipline connesse. A partire dalla sua costituzione, TQM S.r.l. ha svolto un'intensa attività soprattutto nel campo della formazione per la qualità, realizzando circa 900 corsi, ai quali hanno partecipato più di 12.000 persone. Per l'anno 2015, TQM S.r.l. ha in calendario circa 50 corsi e conta su 20 docenti qualificati.

AICQ Centro Nord è particolarmente attiva nelle seguenti tematiche: Metodi statistici, Settore alimentare (anche con notiziario mensile), Ambiente ed Energia, Responsabilità Sociale (e diffusione della ISO 26.000), Innovazione Normativa (schede periodiche su nuove emissioni) Privacy e Sicurezza, Responsabilità amministrativa ex D.Lgs. n.231/2001.

AICQ Triveneta si propone di diffondere nel Triveneto la cultura della Qualità, nonché dei metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la Qualità, i Sistemi di gestione Ambientale e Sicurezza e persegue i propri obiettivi prevalentemente attraverso le attività di formazione, informazione e aggiornamento continuo; promozione di scambi di esperienze e di pubblicazioni tecnico-scientifiche; organizzazione di manifestazioni culturali (convegni, seminari, tavole rotonde, giornate di studio).

AICQ Triveneta è la società che gestisce i corsi di formazione nel territorio di pertinenza e distribuisce le pubblicazioni realizzate dai gruppi di lavoro.

AICQ Emilia-Romagna, la cui competenza territoriale si estende anche alle Marche, considera la qualità come fattore di competitività delle aziende, di eccellenza dei servizi della Pubblica Amministrazione e di sviluppo sostenibile del territorio. In particolare AICQ Emilia-Romagna è particolarmente attiva nel campo dell'istruzione tramite il Settore Education con lo scopo di promuovere e favorire lo studio, lo sviluppo e l'applicazione dei principi della qualità e delle relative metodologie nella gestione delle strutture scolastiche e dei processi educativi, dalla scuola materna alla scuola superiore, dagli Enti formativi all'Università.

AICQ Tosco-Ligure per la Qualità opera attivamente nella formazione. L'offerta formativa risponde ad un obiettivo comune: fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per svolgere al meglio la propria attività/professione.

La formazione è suddivisa in sette aree principali: Formazione sui ruoli professionali, Sistemi di Gestione per la Qualità, la certificazione l'ispezione, Sistemi di Gestione Ambientale, Sistemi di Gestione della Sicurezza, Responsabilità Sociale, Strumenti e metodologie per la Qualità, Qualità ed Organizzazione.

AICQ Centro Insulare prevede Gruppi di Lavoro, denominati "Nuclei": strutture permanenti, che si occupano dell'analisi di problematiche generali e di specifici settori industriali, in collegamento rispettivamente con i Comitati e i Settori a livello nazionale. In particolare, prevede i Nuclei "Qualità del Software e Servizi ICT", "TQM - Total Quality Management", "Responsabilità Sociale", "Scuola" e "Qualità & Ambiente". Inoltre organizza corsi sul *Capability Maturity Model Integration for services*, modello per il miglioramento delle prestazioni dei processi da parte di un'organizzazione.

AICQ Centro Insulare delega la Società Progetto Qualità 2000 S.r.l., di cui è azionista di maggioranza, per le proprie attività con attinenza commerciale. Il Progetto promuove iniziative per la diffusione della Qualità e applicazione di metodi per determinare la Qualità di prodotti, processi, servizi e la loro certificazione. La stessa società ha creato al proprio interno un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla ISO 9001:2008, certificato CSQ per i settori EA35 e EA37.

AICQ Meridionale si pone come obiettivi: promuovere e realizzare, con il concorso degli associati e il supporto di Istituzioni ed Associazioni di categoria, studi e progetti per la definizione di metodologie finalizzate al miglioramento della qualità in settori specifici, promuovere ed organizzare riunioni, convegni, seminari, curare la diffusione di notizie e di informazioni ed assicurare ogni altra iniziativa atta a stimolare l'innovazione, la diffusione della conoscenza e la realizzazione delle applicazioni in materia di qualità, assistere imprenditori e manager nella realizzazione del "miglioramento continuo" nelle loro organizzazioni lavorative, mantenere i collegamenti con le altre principali associazioni extraeuropee per la Qualità, sostenere la formazione di consulenti che svolgono libera attività professionale

AICQ Sicilia possiede la società PFQ Sicilia S.r.l. che ha lo scopo di diffondere la cultura della Qualità, dell'Ambiente e della Sicurezza.

Tramite essa organizza e conduce corsi di formazione, di aggiornamento e di qualificazione, rivolti a professionisti, docenti, dipendenti di enti pubblici o privati, operatori tecnici ed esperti. I corsi sono tenuti da docenti qualificati e manager aziendali e coniugano la teoria alla pratica.

Organizza inoltre attività formative su richiesta specifica di Committenti Pubblici e Privati.

3.3.2.2 ANGQ - Associazione Nazionale Garanzia Qualità[75]

L'Associazione Nazionale Garanzia Qualità (ANGQ*)* è un'associazione senza scopo di lucro fondata nel 1981 su iniziativa di ENEA e dei principali enti e società operanti in settori di avanguardia (ENI, ANSALDO, FIAT, ENEL ..). Ha come scopo "diffondere la cultura dei Sistemi di Gestione per la Qualità". Ha poi esteso nel 1992 il campo di applicazione anche ai Sistemi di Gestione Integrata (Qualità, Sicurezza e Ambiente). Ha diffuso tali Sistemi di Gestione prima nei settori manifatturieri e poi nei servizi, in particolare Enti Pubblici, Scuola e Sanità. Diffonde la cultura di tali sistemi tramite la pubblicazione di Guide ma anche attraverso l'organizzazione di iniziative per dibattiti e confronti di opinioni nonché con attività di formazione, su tematiche gestionali e tecniche attraverso illustrazione delle normative e di casi reali.
Le leggi e normative prese a riferimento da ANGQ sono relative a Qualità, Sicurezza, Responsabilità Amministrativa degli Enti, Responsabilità Sociale d'Impresa, Sicurezza Agroalimentare, Ambiente e Privacy.
Organizza corsi base, su determinati argomenti e metodologie, corsi specialisti per approfondire la propria esperienza, percorsi e corsi qualificati per la preparazione e la certificazione di professionalità come Auditor, corsi personalizzati sull'esigenza dello specifico cliente, master post-universitari.
È partner di Accredia, UNI, con cui collabora ai lavori tecnici di normazione, CEPAS e Confindustria Servizi Innovativi Tecnologici.
Progetta Sistemi di Gestione per Qualità, Ambiente e per la Sicurezza e Sistemi di Gestione della Sicurezza delle Informazioni secondo la norma ISO IEC 27001 e di Protezione dei dati Personali secondo la legge sulla Privacy (D.lgs. 1962003).
Progetta sistemi di gestione non solamente di singole aziende ma anche di Organismi di accreditamento e di Certificazione, tra cui AQA e CEPAS di cui è socio fondatore.
Svolge attività di consulenza sul territorio nazionale e internazionale ad Organismi di Accreditamento, con cui collabora, Organi di Certificazione, Istituzioni, Amministrazioni Pubbliche, Enti privati, Forze Armate e di Polizia, Unità Sanitarie, Università e scuole, Laboratori Medici e di Prova.
Svolge attività di Audit di prima parte, seconda parte e Audit in accompagnamento.
Svolge cioè attività per la valutazione dello stato del Sistema di Gestione delle organizzazioni clienti rispetto all'applicazione delle normative e per identificare le azioni da intraprendere per il conseguimento di certificazione o accreditamento, attività di valutazione sulle organizzazioni fornitrici dei propri clienti e per accompagnare il personale nelle esperienze di auditing per conseguire la certificazione di Auditor.

3.3.2.3 ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca[76]

Anvur è un ente pubblico fondato nel 2007, "sovraintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di ricerca" ed è vigilato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR).

Ha per obiettivo primario "promuovere, per mezzo della valutazione, il miglioramento del sistema della ricerca e della formazione superiore, assicurando che le decisioni siano prese in base a dati accurati, robusti e trasparenti, al fine di incentivare e valorizzare le eccellenze, valorizzare la qualità media del sistema, puntare ad una crescente meritocrazia, razionalizzare l'uso delle risorse umane e finanziarie disponibili, favorire e sviluppare il processo di internazionalizzazione".

In risposta alle Linee Guida dell'EHEA (European Higher Education Area) del 2005, 2006 e 2008, alla Legge 240/2010, sui sistemi di valutazione periodica e accreditamento delle università e al decreto legislativo del

[75] Fonte: www.angq.com
[76] Fonte: www.anvur.org

27 gennaio 2012, per la valorizzazione dei risultati raggiunti attraverso meccanismi premiali, ANVUR ha avviato il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento). Tale sistema viene recepito integralmente dal D.M. 47 del 30 gennaio 2013 che definisce i requisiti di accreditamento dei corsi di studio, delle sedi, i Requisiti di assicurazione della Qualità, la Numerosità di riferimento studenti, gli Indicatori e i parametri per la Valutazione Periodica della ricerca e delle attività di terza missione e gli Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica delle attività formative.

ANVUR fissa i criteri per l'accreditamento dei corsi di studio e delle sedi universitarie, la valutazione periodica di qualità e efficienza e elabora i risultati ottenuti da questi. Deve monitorare i parametri e gli indicatori relativi per la ripartizione delle quote relative alle risorse assegnate alle Università.

ANVUR si occupa inoltre della valutazione dell'apprendimento effettivo da parte degli studenti all'Università ed ha pubblicato l'11 marzo 2014 l'esito di tale valutazione effettuata attraverso il TECO-Test sulle competenze effettive di carattere generalista dei laureandi italiani.Tale test, risulta una novità a livello universitario in Italia ed è volto ad accertare e certificare il possesso di *generic skill* da parte degli studenti universitari, ovvero la capacità di affrontare problemi personali e collettivi in vari contesti socio-economici e lavorativi, attraverso l'utilizzo delle conoscenze acquisite, ed in particolare attraverso *critical thinking*, *problem solving*, *decision making* e *ability to communicate*.

ANVUR si occupa poi della Valutazione della qualità della ricerca (VQR) e della definizione dei criteri e dei parametri per l'Abilitazione scientifica nazionale (ASN).

Il progetto VQR riguarda la valutazione, da parte di un Gruppo di Esperti, dei risultati della ricerca scientifica (libri, brevetti, disegni, traduzioni e commenti scientifici, …) svolta dal 2004 al 2010 dalle Università Statali e non Statali, dagli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MIUR e da altri soggetti pubblici e privati. La valutazione della qualità di tali prodotti è basata su criteri di rilevanza, originalità, innovazione, internazionalizzazione (posizione del prodotto a livello internazionale). Il prodotto in base al giudizio può essere ritenuto Eccellente, Buono, Accettabile o Limitato.

L'ASN, istituita dall'art. 16 della legge 240, è volta ad attestare la qualificazione scientifica, con durata quadriennale, per accedere alla prima e alla seconda fascia dei professori universitari, in base ai criteri previsti dal DM. 276 del 2012. ANVUR ha il compito di valutare i professori ordinari candidati come commissari.

ANVUR redige poi ogni due anni il Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca.

Elabora inoltre le procedure per la valutazione dei corsi da parte degli studenti in relazione al loro grado di soddisfazione.

Dall'estate del 2013, infine, il ruolo dell'ANVUR come agenzia di valutazione si completa con l'acquisizione delle competenze sul sistema di valutazione delle attività amministrative degli Atenei e degli Enti di Ricerca vigilati MIUR, introdotte in Italia con il d.lgs 150/09.

In un contesto più generale di riforma della Pubblica Amministrazione italiana, l'ANVUR ha intrapreso un percorso d'analisi delle esperienze più significative di gestione del ciclo della performance nel mondo della ricerca e dell'università, formulando delle linee guida per Atenei ed EPR pubblicate nel 2015.

3.3.2.4 APQI - Associazione Premio Qualità Italia[77]

L'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) è stata costituita nel 1996 su iniziativa di *Confindustria*, del *Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione* (Quinn) e dell'*Associazione Italiana Cultura Qualità* (AICQ), ai quali si sono poi aggiunti altri soci. L'Associazione ha carattere culturale, non ha scopo di lucro e si propone di promuovere, anche in collaborazione con organismi pubblici e privati, la qualità e la competitività del Sistema Paese attraverso lo sviluppo e la diffusione di metodi, modelli e strumenti di valutazione e miglioramento delle Organizzazioni pubbliche e private, con particolare riferimento all'organizzazione e gestione di Premi basati sul Modello EFQM per l'Eccellenza, riconosciuto a livello europeo (UE).

APQI ha operato nei primi anni di vita per promuovere la competitività delle PMI italiane e, a tal fine, nel 1997 è stato lanciato il Premio Qualità Italia, basato sul Modello EFQM, con i seguenti obiettivi:

- diffondere la conoscenza del modello per l'eccellenza EFQM e le relative "best practice";
- stimolare l'utilizzo dell'autovalutazione per il miglioramento delle performance di business verso il conseguimento della mission dell'organizzazione;
- premiare le organizzazioni eccellenti che si distinguono per il conseguimento di un elevato livello di eccellenza organizzativa.

Oltre ai tradizionali canali di comunicazione, la promozione del Premio e del percorso verso l'eccellenza è stata effettuata anche sul campo con numerosi interventi formativi per le imprese (imprenditori, dirigenti, responsabili della qualità) attivati tramite accordi di collaborazione e di partnership con le Associazioni imprenditoriali territoriali.
La mission verso lo sviluppo e il sostegno all'eccellenza del Sistema Paese ha portato APQI a estendere il proprio impegno anche nell'ambito del Settore Pubblico. Una svolta significativa in tal senso, si è avuta a partire dal 2003 con l'impegno di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto, nel Premio Qualità Italia Scuola e nel Premio Qualità per le Amministrazioni Pubbliche.
Nel 2007, per rispondere ad una sempre più ampia richiesta di iniziative e strumenti a supporto dell'innovazione per la competitività del Paese, il Premio Qualità Italia per le PMI è stato sospeso e APQI ha promosso lo sviluppo del Framework per l'Innovazione: si tratta di un modello di Total Innovation Management (TIM) mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del TQM e con riferimento al Modello di Eccellenza e al Framework dell'Innovazione di EFQM. Nel 2008 è stato avviato il Premio Innovazione basato sul Framework e giunto oggi alla settima edizione, promosso da Confindustria nell'ambito del Progetto Imprese per l'Innovazione in partnership con APQI che gestisce il processo di valutazione.
Infine, nel 2011 l'Associazione ha sviluppato il Framework per la Sicurezza – un Modello di Total Safety Management - avente come riferimento il Modello EFQM, da cui è stato tratto il modello del Premio Imprese per la Sicurezza (giunto attualmente alla terza edizione) lanciato da Confindustria in partnership con Inail, con la collaborazione tecnica di APQI e Accredia e il cui processo di valutazione delle aziende partecipanti è gestito da APQI stessa.

Negli ultimi anni l'attività di APQI si è ulteriormente qualificata con lo sviluppo di una serie di iniziative e progetti che vanno dal supporto all'Associazione RetImpresa per la definizione di modelli avanzati per il Rating Qualitativo bancario (nell'ambito di Basilea 2) o di imprese e reti di impresa in collaborazione con Barclays Bank Italia, all'Agenzia RetInsieme di Confindustria per l'asseverazione dei contratti di rete, alla collaborazione con Accredia per il rafforzamento del Sistema Qualità Italia.

Gli asset fondamentali, e distintivi a livello nazionale, che APQI ha costruito nei quindici anni di attività sono riconoscibili in particolare:

[77] Fonte: www.apqi.it

- Nel know-how sui modelli di eccellenza (EFQM, CAF, Innovazione, Sicurezza, Rating Qualitativo Bancario) che consentono all'Associazione di elaborare modelli di valutazione sulle tematiche proprie dei sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale, ...) per i diversi settori industriali e per il mondo dei servizi (ivi comprese le *public utilities*) e della Pubblica Amministrazione, così come dimostrato dai modelli già sviluppati o adattati per le diverse applicazioni.
- Nella disponibilità delle migliori risorse umane nazionali professionalizzate e riconosciute anche a livello europeo nel campo del *Total Quality Management,* del *Total Innovation Management*, del *Total Safety Management* e della valutazione con i modelli di eccellenza.
- Nella capacità di sviluppare e gestire Premi basati sui modelli di eccellenza. La storia dei premi di eccellenza in Italia coincide praticamente con la storia di APQI che, oltre ad aver promosso e gestito direttamente Premi nazionali e regionali, ha gestito il processo di valutazione (che è la fase più significativa del premio) di tutti gli altri Premi italiani, nazionali e regionali, in partnership con Enti pubblici e privati, con l'unica eccezione del "Premio per l'eccellenza degli Artigiani in Lombardia".
- Nella disponibilità di centinaia di valutatori, appositamente formati e qualificati tramite i corsi CAF ed EFQM Assessor, che hanno condotto le valutazioni (sia "on desk" sia "on site") delle organizzazioni partecipanti ai vari premi citati in precedenza. Si tratta di professionisti esperti provenienti da organizzazioni private e pubbliche che mettono gratuitamente a disposizione di APQI la loro professionalità a supporto della crescita e dello sviluppo del Sistema Paese. Ad oggi l'Associazione può contare su un Elenco di oltre 200 valutatori, 100 dei quali costantemente attivi e che si rendono ogni anno disponibili per le varie attività di aggiornamento, formazione e valutazione richieste dai Premi e dai progetti gestiti da APQI.

La valutazione delle Reti d'Impresa

Tra le iniziative più significative e innovative messe in atto da APQI va citato lo sviluppo di un Modello di valutazione delle performance delle Reti d'Impresa.
Tale iniziativa, messa in atto da APQI assieme a Confindustria e Barklays Bank, è stata realizzata con la finalità di perseguire due obiettivi:

- promuovere la competitività delle Imprese che operano nelle Filiere e nelle Reti d'Impresa, come strumento per individuare le Aree di Miglioramento organizzativo e produttivo ed indirizzare le iniziative di miglioramento correlate;
- consentire al Sistema Bancario di applicare un sistema di rating più completo ed evoluto, affiancando alla valutazione economico/finanziaria una valutazione della capacità di realizzare produzioni che garantiscano redditività dei capitali investiti, stabilità occupazionale e la sostenibilità nel tempo.

Il Modello è stato realizzato in termini di logica e di struttura, coerentemente con il Modello EFQM, a cui fa riferimento sia per la definizione dei "Criteri di Valutazione", sia della logica di valutazione quantitativa delle organizzazioni.
Grazie a questo strumento, principalmente orientato alle Piccole-Medie Imprese, si può facilitare la valorizzazione dei casi di successo e l'accesso al credito per quelle imprese che ottengono una positiva valutazione secondo i criteri del Modello.

Questa iniziativa si affianca ad altre già attivate da Confindustria, in collaborazione con APQI, quali quelle relative all'Innovazione (si può citare in tal senso il Premio Imprese per l'Innovazione) e dell'aggregazione di imprese con modalità organizzative (Filiere e Reti d'Impresa) per collaborazioni e progetti comuni. Attraverso queste iniziative vengono favorite l'innovazione e l'internazionalizzazione, supportando quindi la crescita del tessuto industriale del Paese; l'importanza di questi approcci è stata riconosciuta anche nei provvedimenti del Governo, che hanno ufficializzato e regolamentato la definizione di "Contratto di Rete" nella Legge 33/09.

3.3.2.5 ASSOICM[78]

ASSOICIM è un'associazione senza fini di lucro fondata nel 1988 da ANIMA, ANSALDO ENERGIA, ASSOLOMBARDA, ENEL e SNAM PROGETTI. Ha poi tra i soci di diritto CEI, CNR, Inail ex ISPESL e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e tra i soci ordinari ACIMIT, ASA, ASSISTAL, CTI, UNIONMECCANICA, UCIMU, Unione Nazionale Consumatori.

La mission di ASSOICIM è "promuovere l'interesse per la qualità con ogni mezzo idoneo, mediale e di comunicazione, di compiere studi, ricerche, statistiche, monitoraggi riguardanti la qualità e gli strumenti per assicurarne il conseguimento, anche in collaborazione con associazioni imprenditoriali e di categoria, università, centri culturali, P.A.".

ASSOICIM collabora per la stesura di documenti normativi in tema di qualità con gli enti di normazione e con organismi pubblici e privati. Per presentare il proprio impegno nella promozione e diffusione della cultura della qualità per lo sviluppo del Sistema Italia ha recentemente realizzato una brochure istituzionale. ASSOICIM, per diffondere la qualità, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile, dal 2010 promuove anche attività di informazione su tematiche di interesse per il mondo produttivo ed istituzionali, per evidenziarne le tendenze, attraverso studi e ricerche pubblicate sull'Osservatorio on-line.

ASSOICIM ha acquisito tale nome nel 2003 ed è divenuto unico socio di ICIM S.P.A. ICIM S.P.A. è stato fondato nel 2000 ed ha acquisito le attività operative dell'Istituto di Certificazione Industriale per la Meccanica. La sua mission è "essere il riferimento per quelle organizzazioni pubbliche e private che credono che innovazione e sostenibilità siano elementi fondamentali per il proprio sviluppo". È un Ente di Certificazione, accreditato da SINCERT, per Sistemi di Gestione per la Qualità, Ambiente, Salute e Sicurezza e Sicurezza delle informazioni ed ha contribuito alla fondazione della Federazione CISQ. Svolge inoltre attività per la certificazione nell'area Ispezioni, certificazione dei prodotti per il settore della sicurezza antieffrazione, il settore termoidraulico, il solare termico e il fotovoltaico. È organismo autorizzato a convalidare dichiarazioni EMAS e comunicazioni di emissioni di gas effetto serra - *emission trading*.

3.3.2.6 CISE-Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico[79]

Il Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico (CISE) viene costituito nel 1996 come Azienda Speciale della Camera di Commercio di Forlì-Cesena, coordinata da Unioncamere Emilia-Romagna, con scopo la promozione dell'innovazione come strumento di sviluppo competitivo del territorio e offrire supporto alle imprese nelle varie fasi del "ciclo di innovazione".

Svolge iniziative e progetti nel campo dell'innovazione, della responsabilità sociale, dello sviluppo sostenibile e dell'ICT, a livello nazionale ed europeo.

CISE attraverso il "Punto UNI" permette la diffusione e pubblicazione delle norme tecniche, su Qualità, Ambiente, Sicurezza, Marcature CE, e standard organizzativi volontari, offre la possibilità di consultazione dei testi integrali delle norme UNI e realizza i corsi di formazione organizzati da UNI.
In riferimento al tema dell'innovazione offre il servizio di "Tutoraggio Innovazione" per fornire supporto informativo, consulenziale e progettuale a imprese interessate allo sviluppo di un progetto di innovazione. Da ottobre 2013 realizza l'iniziativa "percorsi Erratici" per la creazione di una rete per la generazione di iniziative imprenditoriali innovative volte al miglioramento della qualità della vita, attraverso la partecipazione di PMI, Grandi imprese e Imprese External Supporter (imprese che non fanno ancora parte alla rete formalmente). Pubblica il "Report Innovazione" in cui riporta i dati raccolti sulle tendenze e

[78] Fonte: www.assoicim.it
[79] Fonte: www.ciseonweb.it

mediante l'"Osservatorio Innovazione" permette il confronto del sistema-impresa del territorio con gli indici di riferimento nazionali e internazionali attraverso la mappatura del livello di innovazione, l'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento del sistema stesso. Da ottobre 2011, con il supporto dell'Ufficio Stampa della Camera di Commercio di Forlì - Cesena, pubblica trimestralmente "Nòvéra", che rappresenta il bollettino dell'innovazione in Romagna e riporta notizie, progetti, buone pratiche, iniziative casi studio.
Realizza poi il progetto del marchio collettivo di certificazione "IN FAMIGLIA" rivolto alle strutture turistiche che accolgono in particolare famiglie con bambini, certificando l'eccellenza dei servizi offerti ad esse.

Per quanto riguarda la Responsabilità Sociale CISE, accreditato da S.A.I. (Social Accountability International) per la certificazione e la formazione SA8000, offre la formazione di auditor e sistemisti SA8000, e svolge progetti e iniziative per la promozione della Responsabilità Sociale di impresa.
Insieme alla Camera di commercio di Forlì - Cesena e in collaborazione con il Network Lavoro Etico, ha sviluppato "infopoint", iniziativa per la diffusione della cultura RSO attraverso servizi di informazione, formazione, comunicazione di eventi e sviluppo di attività di ricerca. Il Network Lavoro Etico (NLE), raggruppa Organismi di Certificazione e di ispezione e Enti impegnati nella promozione e nella diffusione dei principi della responsabilità sociale e svolge attività di diffusione di temi e strumenti della gestione della Responsabilità Sociale.
Infopoint utilizza alcuni strumenti: Guida alla RS; Osservatorio S.A.W.; Impresa Etica; Progetto CSR-SC.
La "Guida alla Responsabilità Sociale" illustra la norma SA8000 e costituisce una guida per organizzazioni, consulenti e valutatori, per la realizzazione e la valutazione di un sistema di responsabilità sociale.
Il "Social Accountability Watch" è un osservatorio per presentare realtà organizzative socialmente responsabili, ridurre i costi per ottenere la certificazione SA8000 e facilitarne l'accesso alle PMI.
"Impresa Etica" è il marchio dato alle organizzazioni che sono dotate di requisiti relativi allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale previsti dai 4 possibili standard: Agricoltura Etica; Artigianato Etico; Commercio Etico; Impresa Etica.
Il Progetto "CSR-SC – il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa" rappresenta l'impegno dell'Italia nella promozione della Responsabilità Sociale delle Imprese, in recepimento da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in collaborazione con Unioncamere, delle indicazioni della Commissione Europea.

CISE sviluppa inoltre il progetto "UGO, la Certificazione di Innovazione Responsabile" che è stato presentato a settembre 2011 durante l'evento "l'Innovazione responsabile" nella sessione "governare l'innovazione". Prevede la certificazione volontaria di imprese che promuovono l'innovazione responsabile, che investono in attività di ricerca di base o applicata, che applicano il "principio di precauzione" per i prodotti immessi sul mercato che possano avere influenze incerte sulla salute, sulla sicurezza degli individui e ambiente e che competono sull'aumento di valore più che su una diminuzione dei costi.

In tematica ambientale offre informazioni relativamente ai Sistemi di Gestione Ambientale, delle norme ISO 14000 e del Regolamento EMAS, nonché sulla riciclabilità e la marcatura ecologica dei prodotti. Organizza attività e progetti di sensibilizzazione e di formazione. Ha contribuito al Focus Group Idrometano. Sviluppa in collaborazione ad AICQ il progetto per la formazione a distanza di Auditor Ambientali FAD: "Le norme ISO 14000, il Regolamento EMAS e la documentazione per la Gestione ambientale", finalizzato alle PMI.
Ha costituito la "Scuola Emas ed Ecolabel di Forlì - Cesena e Ravenna", accreditato dal Comitato Ecolabel Ecoaudit, per la formazione di Consulenti e Revisori EMAS e Consulenti Ecolabel, dedicate soprattutto alle PMI per aderire al Regolamento Emas e ottenere il Marchio Ecolabel.
Ha formato la "Rete dei Funzionari ambientali" che raggruppa Associazioni di Categoria del territorio provinciale di Forlì - Cesena e ha prevalente l'obiettivo di fornire informazione su tematiche ambientali. Nel 2003 ha istituito il "Club delle Imprese per lo Sviluppo Sostenibile" per l'approfondimento di tali tematiche. Conduce un'indagine per la creazione di un Elenco di Operatori della provincia di Forlì - Cesena che si occupano di Fonti Rinnovabili Risparmio Energetico e Green Economy per la promozione di tali temi. Dal 2001 ha sviluppato la "Borsa Telematica del Recupero" per mettere in contatto acquirenti e venditori di materiali recuperabili.

3.3.2.7 CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche[80]

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è un Ente pubblico nazionale di Ricerca istituito nel 1923 e vigilato dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), formato da oltre 100 Istituti articolati in 7 Dipartimenti, distribuiti su tutto il territorio italiano. Attraverso di essi realizza "ricerche con obiettivi di eccellenza e rilevanza strategica sia in ambito nazionale che internazionale".
La mission del CNR è "creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca"; si occupa infatti di svolgere e promuovere la ricerca scientifica in vari campi, favorendo l'internazionalizzazione del sistema italiano per la ricerca scientifica al fine di migliorarne la competitività.
Al fine di trasferire alla società e alle imprese i risultati delle proprie attività di ricerca per tradurle in innovazioni di prodotto e di processo industriale organizza eventi e partecipa a società, consorzi, programmi di ricerca e organismi nazionali ed internazionali. Si occupa inoltre dell'accreditamento, della prova e della certificazione delle Pubbliche Amministrazioni, supporta le ricerche in fase nascente, crea imprese spin-off, favorisce la collaborazione tra iniziative di ricerca pubbliche e private, svolge la valutazione delle proprie strutture, dei propri programmi di ricerca e del proprio personale sulla base dei criteri definiti dal MIUR, assicura la realizzazione di attrezzature scientifiche e tecnologiche, svolge su richiesta consulenza tecnico-scientifica rispetto ai propri campi di competenza per soggetti pubblici e privati, quali MIUR, Università, altre Pubbliche Amministrazioni, organizzazioni e altri soggetti privati.
Svolge progetti dipartimentali, come la "Gestione Sostenibile delle risorse", realizzata dal Dipartimento Terra e Ambiente, e interdipartimentali, tra cui "Sicurezza" e "Ambiente e salute", e ricerche che hanno costruito la base per scoperte di importanza mondiale tra cui studi sulle condizioni ambientali.
Il CNR, come già riportato in precedenza, è formato da istituti, ognuno relativo a settori specifici. Attraverso di essi il CNR si è caratterizzato negli anni per numerose ricerche su tematiche relative alla qualità all'interno dello specifico ambito di appartenenza del singolo istituto. In particolare riportiamo alcuni esempi di istituti che si sono occupati di miglioramento nella qualità, nella sicurezza, nello sviluppo sostenibile e nell'innovazione all'interno di particolari ambiti settoriali.
L'Istituto per le Tecnologie della Costruzione (ITC)[81] si occupa della ricerca di metodi e strumenti per il miglioramento in termini di qualità dei prodotti della costruzione, la valutazione delle prestazioni e di attività di informazione e formazione in tale settore. In particolare le sue commesse di ricerca si concentrano sullo sviluppo di soluzioni innovative per il miglioramento del processo di costruzione, della sicurezza, per il controllo dell'inquinamento, della valutazione tecnica di prodotti innovativi per la costruzione e la relativa certificazione tecnica.
Tra i corsi di formazione ha organizzato il corso per "Tecnico superiore per l'ambiente, la sicurezza, l'energia" per la valutazione dello stato energetico degli edifici. Tale corso sviluppa le competenze necessarie per l'interpretazione e l'applicazione delle norme di riferimento, proposta di soluzioni innovative per il risparmio energetico e sensibilizzazione sull'utilizzo razionale delle risorse energetiche, controllo delle procedure di sicurezza, svolgimento della certificazione energetica, controllo della corretta gestione e manutenzione degli impianti di riscaldamento e raffreddamento.

L'Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentare (ISPA)[82] è riconosciuto come centro di eccellenza nel campo della produzione alimentare per ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico al fine di migliorare la qualità in tale settore. Tra le commesse di ricerca si individuano:

- "Sicurezza alimentare e metodi innovativi per la caratterizzazione degli alimenti": per dare garanzia ai consumatori sulla qualità e sicurezza d'uso dei prodotti alimentari;
- "Sistemi produttivi sostenibili e qualità dei prodotti vegetali": per uno sviluppo sostenibile del sistema agroalimentare attraverso "la realizzazione di prodotti, processi innovativi nel settore della

[80] Fonti: www.cnr.it, www.europuglia.it, www.ponrec.it
[81] Fonte: www.itc.cnr.it
[82] Fonte: www.ispa.cnr.it

produzione primaria, della trasformazione e della qualificazione dei prodotti alimentari ed agroindustriali".

Tra i progetti sviluppati si cita ad esempio: "Qualifish - Sistemi di Qualità e certificazione: un approccio integrato per la valorizzazione delle produzioni ittiche", sviluppato tra il 2006 e il 2007 per la valorizzazione dei sistemi di qualità e di certificazione delle produzioni ittiche. Nell'ambito di tale progetto, rivolto in particolare alla Regione Puglia e all'Albania, sono state "definite misure di gestione responsabile dei sistemi lagunari ed elaborate linee guida per la certificazione della qualità ambientale, di processo e di prodotto" [fonte: www.europuglia.it]. Il progetto "Strumenti Innovativi per il Miglioramento della Sicurezza Alimentare: Prevenzione, Controllo, Correzione (S.I.Mi.S.A)",invece, è partito nel 2011 e si concentra sui principali prodotti pugliesi a rischio di contaminazione con l'obiettivo di "intervenire sui principali processi di prevenzione, controllo e correzione al fine di garantire elevati standard di sicurezza degli alimenti contribuendo alla realizzazione di un sistema di sicurezza lungo tutta la filiera" [fonte: www.ponrec.it]
Svolge come gli altri istituti anche attività di formazione. Tra i corsi organizzati si hanno ad esempio il corso "Ricercatore esperto nella logistica e nella gestione sostenibile della filiera alimentare".

L'Istituto per i Sistemi agricoli e forestali del Mediterraneo[83] si occupa dello sviluppo di "soluzioni tecniche per il miglioramento dei processi produttivi, della qualità totale dei prodotti, la salvaguardia dell'ambiente e per esaltare la funzionalità dei boschi". Un esempio di progetti realizzati da questo istituto è "Conoscenze Integrate per la Sostenibilità e l'Innovazione del made in Italy Agroalimentare (CISIA)", che ha avuto inizio nel 2011. L'obiettivo di tale progetto è lo "Studio e utilizzazione delle eccellenze vegetali del Meridione d'Italia: Approccio interdisciplinare integrato per l'innovazione e valorizzazione della filiera produttiva di colture strategiche e sviluppo di tecniche innovative per l'ottenimento di prodotti IV gamma e prodotti gluten-free ad elevato contenuto di molecole bioattive".

L'Istituto per le Tecnologie didattiche[84] si concentra sull'innovazione nel campo della didattica attraverso l'uso dell'Information and Communication Technology all'interno dell'ambiente scolastico ma anche lavorativo. Il progetto "SCenari INnovativi di Teleformazione per l'Inclusione Lavorativa in LiguriA, (Scintilla)", ha come scopo la "creazione di un modello di sistema integrato per il supporto al processo di formazione a distanza e riqualificazione professionale, tesa all'inserimento / reinserimento lavorativo, di persone con problemi di varia natura che ne limitano la mobilità".

L'Istituto di ricerca sull'Impresa e lo sviluppo[85] è "finalizzato allo studio dell'economia applicata e dell'impresa". Si occupa di studi sulle imprese italiane ed europee al fine di individuarne il comportamento, lo sviluppo territoriale, comparare e valutare le politiche nazionali e regionali, identificare le caratteristiche competitive dell'innovazione tecnologica per lo sviluppo di prodotti e servizi, studiare il sistema di ricerca adottato dalle imprese e definire metodologie, tecniche ed indicatori per effettuarne la valutazione.

L'Istituto di Ingegneria biomedica[86] si occupa dello "Sviluppo, valutazione e trasferimento di tecnologie innovative finalizzate alla conservazione dello stato di salute ed al miglioramento della prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione, anche in relazione all'organizzazione sanitaria e alla dimensione epidemiologica, in base alle peculiari competenze possedute in alcuni settori della biomedicina".

[83] Fonte: www.isafom.cnr.it
[84] Fonte: www.itd.cnr.it
[85] Fonte: www.ceris.cnr.it
[86] Fonte: www.isib.cnr.it

3.3.2.8 CONFINDUSTRIA - Confederazione generale dell'industria italiana[87]

Confindustria, con le Associazioni territoriali, le Associazioni nazionali di categoria, le Confindustrie regionali e le Federazioni nazionali di settore è il sistema di rappresentanza delle imprese italiane produttrici di beni e servizi con organizzazione industriale, di fronte alle principali istituzioni politiche e amministrative, come Parlamento, Governo, organizzazioni sindacali.
Ha come valore base della sua azione "la convinzione che la libera impresa ed il libero esercizio dell'attività economica, in un contesto di economia di mercato, siano fattori di sviluppo e di progresso per l'intera società" e ha lo scopo di "contribuire, insieme alle istituzioni politiche e alle organizzazioni economiche, sociali e culturali, nazionale ed internazionali, alla crescita economica e al progresso sociale del paese".

È stata fondata nel 1910 e raggruppa oggi 147.650 imprese di qualsiasi dimensione tutelandone le attività sul piano economico e sindacale e fornendogli assistenza e consulenza su problemi generali.
Promuove la solidarietà tra gli imprenditori e controlla il corretto funzionamento dell'organizzazione. Organizza, dibattiti e convegni relativi a temi economici e sociali.

Attraverso il Centro Studi mette a disposizione informazioni relative a ricerche, studi sui principali settori industriali, previsioni economiche sull'andamento dell'economia italiana e internazionale, indagini su temi di attualità, come su produzione industriale e mercato del lavoro.
L'ultimo Rapporto biennale pubblicato dal Centro Studi (2014) riguarda l'importanza del capitale umano e sociale e della conoscenza per guidare l'innovazione dentro e fuori le aziende, e la riflessione sull'Italia che, secondo tale rapporto, è ancora indietro rispetto all'istruzione e alla formazione, necessitando quindi di proposte di riforma per colmare tali ritardi.

Confindustria è tra i soci fondatori dell'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) e con essa organizza il Premio Imprese per l'Innovazione e il Premio Imprese per la Sicurezza. Promuove inoltre l'Awards for Excellence - Premio speciale Pininfarina.

Sviluppa progetti e iniziative e tra gli ultimi si cita: "Carta dei Principi per la Sostenibilità Ambientale"; "Progetto Speciale Expo 2015" e "Alta Scuola".

Offre la possibilità di aderire alla "Carta dei Principi" e alla relativa "Guida Operativa" per l'applicazione dei principi stessi, per indirizzare i propri associati verso uno sviluppo sostenibile, per dare evidenza delle realtà aziendali rivolte alla sostenibilità ambientale e per stimolare le imprese verso di esso. La guida permette alle imprese e alle associazioni aderenti di orientarsi sulle azioni da intraprendere e di valutare l'attuale situazione in relazione ai Principi.

Nel 2008 ha dato il via al Progetto Speciale Expo 2015, a cui aderiscono oltre 400 imprese e associazioni, per valorizzare il sistema delle imprese attraverso proposte e progetti e il coinvolgimento delle associate in tali attività. In particolare gli obiettivi del progetto sono: "Creare il posizionamento dell'eccellenza imprenditoriale italiana; Contribuire a progettare e costruire le infrastrutture nazionali, regionali e locali; Supportare l'evento nel percorso quinquennale di realizzazione e durante i sei mesi previsti". Nel quadriennio 2008-2012 del progetto sono stati individuati 7 temi relativi ai settori con alto tasso di crescita e attraverso cui valorizzare le capacità del paese: nutrizione, innovazione e sviluppo sostenibile, turismo culturale, expo-generation e nuove professionalità, promozione internazionale, mobilità e reti, cooperazione allo sviluppo.

Attraverso SFC - Sistemi Formativi Confindustria, società consortile per azioni, Confindustria svolge attività di formazione, ricerca e sviluppo e assistenza tecnica a livello nazionale e locale. Si propone in particolare

[87] Fonte: www.confindustria.it

come supporto allo sviluppo del Sistema associativo Confindustria, alle PMI per accompagnarle nella crescita e alle Pubbliche Amministrazioni per favorirne la modernizzazione. Ha infatti come mission di contribuire alla "crescita della cultura manageriale all'innovazione dei processi all'interno del Sistema Confindustria, per le PMI e per la Pubblica Amministrazione" [fonte: www.sfc.it].
All'interno di SFC Alta Scuola svolge attività di formazione per imprenditori e management del Sistema Confindustria attraverso percorsi specifici, aggiornamenti su temi di attualità e programmi "tailor made" sviluppati su richiesta per necessità delle Associazioni.

SFC ha sviluppato vari progetti sulle tematiche relative a qualità, innovazione, sostenibilità e responsabilità sociale. Tra i numerosi progetti si riportano alcuni esempi di seguito.
Nel 2009 ha sviluppato il progetto BBS – Behaviour Based Safety al fine di promuovere la sicurezza comportamentale e migliorare la capacità degli addetti al i lavori nell'individuazione dei percoli e prendere le relative decisioni.
Nel 2011 il Progetto SIS – Sviluppo Imprese in Sicurezza ha avuto lo scopo di promuovere la cultura della prevenzione sia come responsabilità sociale sia come leva per la qualità e competitività. Il progetto ha previsto incontri con imprenditori e manager e la raccolta di buone prassi aziendali in relazione alla sicurezza sul lavoro.
Il Progetto Six Sigma, realizzato sempre nel 2011 per offrire al personale delle imprese chimiche le competenze per utilizzare tale strumento per il miglioramento delle strategie di sviluppo sostenibile e la gestione del risparmio energetico.
Nel 2012 ha svolto il progetto FISAQ – Formazione integrata ambiente, sicurezza e qualità per la diffusione dei sistemi integrati ambiente, sicurezza e qualità e in particolare per migliorare l'efficienza ambientale delle PMI coinvolte nel progetto.
Nel 2013 ha sviluppato il progetto P.I.C. – Portatori di Innovazione e di Crescita rivolto al personale dipendente di aziende ed enti che sostengono la competitività dei contesti economici e settori produttivi delle associate a Confindustria, al fine di far crescere e valorizzare le competenze e quindi migliorare la competitività delle imprese.
Del 2014 è il progetto Hospitality per il supporto delle imprese della filiera turistica nel miglioramento delle competenze del personale, migliorare la qualità della loro offerta, favorire l'incontro tra scuola e lavoro e valorizzare l'Italia per l'ospitalità e la ricettività.

Confindustria inoltre in tema di sicurezza ha promosso nel 2012 la formazione dei giovani relativamente a tale tematica attraverso il progetto CTS - Progetto Sicurezza e giovani. Tale progetto è stato rivolto alle scuole, presentando esperienze nazionali e internazionali e ha coinvolto direttamente gli studenti attraverso visite in stabilimenti e realtà produttive.

3.3.2.9 Federazione CISQ - Certificazione Italiana dei Sistemi Qualità Aziendali[88]

La Federazione CISQ viene fondata nel 1990, non ha fini di lucro e ha come scopo quello di "offrire un riferimento credibile e rappresentativo per tutte quelle organizzazioni che, tramite la certificazione dei loro sistemi gestionali, vogliono raggiungere i più alti livelli di efficacia ed efficienza oltre a ottenere la massima fiducia da parte di clienti, committenti e di tutte le parti interessate". La federazione unisce i maggiori organismi di certificazione, ne promuove la collaborazione e assicura l'armonizzazione delle loro attività.

Essendo membro di IQNet, una rete internazionale degli enti di certificazione di Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale, consegna alle organizzazioni che ottengono la certificazione anche il certificato IQNet.

IQNet è un'Associazione senza fini di lucro fondata nel 1990, che conta 38 organismi di certificazione, con lo scopo di far affermare internazionalmente i propri membri.

3.3.2.10 FormezPA[89]

Formez PA è un'associazione che opera, dal 1963, a livello nazionale sotto il controllo del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. La missione è assumere la "funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell'innovazione amministrativa dei soggetti associati". Possono far parte dell'Associazione amministrazioni dello Stato, regioni, province, comuni, unioni di comuni e comunità montane. Attualmente comprende la Regione Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Lombardia, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia e il Comune di Bari, Marano, Pescara, Ragusa, Roma e Pescara.
Formez PA svolge attività nel settore della formazione, nel settore dei servizi e di assistenza tecnica. In campo formativo supporta il Dipartimento della Funzione Pubblica nel coordinamento del settore formativo pubblico, fa da supporto per la valutazione della qualità dei servizi e la rispondenza ai requisiti, predispone modelli per la qualifica del personale e per la valorizzazione dell'apprendimento e favorisce l'internazionalizzazione delle Amministrazioni pubbliche tramite interventi formativi.
Per quanto riguarda i servizi e l'assistenza tecnica supporta le amministrazioni pubbliche nel dialogo verso i cittadini e le imprese, nell'innovazione delle strutture organizzative, nella devoluzione delle funzioni amministrative dello Stato alle Regioni e agli enti locali, favorisce la cooperazione internazionale per lo sviluppo dei sistemi amministrativi e assiste nell'attuazione delle politiche comunitarie.
Formez PA su mandato del Dipartimento della Funzione Pubblica, promuove inoltre il Premio Qualità delle Pubbliche Amministrazioni.
Il Dipartimento della Funzione Pubblica promuove iniziative per il miglioramento della performance e la qualità dei servizi pubblici ed utilizza il portale "Pubblica Amministrazione di Qualità (PAQ)" per comunicare con le amministrazioni e dare la possibilità di accesso alle iniziative promosse. Le Amministrazioni pubbliche possono inoltre contribuire sul portale, insieme a tutti gli interessati, presentando iniziative per il miglioramento, esperienze, e percorsi che "producano una qualità "visibile" ai cittadini e "sostenibile" per le amministrazioni" [fonte: qualitapa.gov.it].
Tramite le iniziative del portale, con la collaborazione di Formez PA e in partnership con diversi soggetti istituzionali, sostiene le amministrazioni diffondendo le esperienze migliori, promuovendo il Benchmarking per la valutazione e il modello europeo CAF per l'Autovalutazione, e riconosce i progressi realizzati.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica promuove il modello CAF attraverso il "Centro risorse nazionale CAF", gestito da Formez PA dal 2006 omologo, a livello nazionale, del Centro Risorse Europeo CAF, gestito da EIPA. Il Centro Risorse Nazionale CAF svolge le attività programmate dal Dipartimento della Funzione

[88] Fonte: www.cisq.com
[89] Fonte: www.formez.it

Pubblica relativamente alla diffusione del modello CAF nelle pubbliche amministrazioni italiane, come strumento di autovalutazione delle performance e premia qualità e miglioramento continuo tramite la valutazione della performance raggiunta. Il Centro Risorse CAF fornisce il know how, con guide, strumenti e documentazione per l'applicazione del Modello CAF. In particolare realizza iniziative specifiche per dare supporto alle Amministrazioni nell'autovalutazione, svolge attività per informazione, formazione tramite pubblicazioni, l'organizzazione del corso valutatori, per la formazione dei "CAF Assessor", la promozione del Premio Qualità PPAA e della procedura europea "CAF External Feedback".

3.3.2.11 Polo Qualità Milano - Lombardia[90]

Il Polo Qualità di Milano – Lombardia svolge numerose attività e iniziative per la promozione della qualità e la qualificazione del Sistema Scolastico della Lombardia. Dal 1992 il Polo, insieme ad Asselombarda, gestisce infatti il "Progetto Qualità", nato dal Protocollo di Intesa tra il Ministero dell'Istruzione e Confindustria nel 1990, volto al miglioramento continuo del Sistema Scolastico, attraverso progetti e corsi e con la collaborazione tra mondo dell'istruzione, del lavoro, autonomie locali e organizzazioni territoriali. Le diverse attività previste per il progetto sono garantite tramite accordi di partnership tra i vari poli regionali e sono stati individuati temi specifici per i poli di Lombardia, Campania e Veneto.
Nello specifico per la Lombardia è stato delineato il tema: "Lo sviluppo del sistema integrato Scuole, Formazione, Università e Impresa attraverso l'apprendimento per competenze nella prospettiva del "long life learning" [fonte: www.requs.it]. Il polo della Lombardia per la realizzazione del progetto qualità gestisce la rete "web requs" (www.requs.it). Tale strumento permette la collaborazione tra i vari soggetti, la comunicazione, lo scambio di informazioni, lo sviluppo di progetti e l'organizzazione di corsi e percorsi. È prevista inoltre l'attivazione di corsi di formazione online.
Tra i progetti sviluppati dal Polo si individuano:

- "Modello di riconoscimento e certificazione delle competenze nel sistema integrato formazione e lavoro": attivo dal 2005 per lo sviluppo di un modello condiviso da mondo del lavoro e dell'istruzione;
- Lauree Scientifiche - "Valorizzazione delle buone pratiche – Formazione sulle Competenze – Valutazione degli esiti": per lo sviluppo di un modello di buone pratiche di scuola e università e la diffusione di queste;
- Progetto per interventi di formazione "blended" sulla progettazione e attuazione di Unità Formative orientate allo sviluppo e all'accertamento delle competenze: un progetto per la realizzazione di programmi formativi in collaborazione con le aziende, per lo sviluppo delle competenze richieste dal mondo del lavoro;
- Progetto per la formazione dei docenti della Lombardia per la progettazione delle competenze: per la presentazione ai docenti del modello di classificazione delle competenze sviluppato dal polo;
- "Modello per l'accertamento delle competenze acquisite in ambito liceale e tecnico": per svolgere una ricerca, in collaborazione con il Polo di Mantova, per la realizzazione di metodi e strumenti per individuare le competenze acquisite tramite le pratiche consolidate;
- "Progetto alternanza scuola – lavoro": per colmare le distanze tra l'approccio scolastico e quello delle imprese, al fine di sviluppare le competenze richieste da esse, attraverso la definizione degli obiettivi in termini di competenze da acquisire, un'integrazione tra esperienze scolastiche e lavorative e riconoscimento delle conoscenze acquisite.

Al fine della promozione e del miglioramento della qualità il Polo svolge inoltre le attività di valutazione dei processi secondo il modello EFQM, formazione di figure professionali per la qualità, supporto alle scuole certificate e fornisce servizi a supporto della rete per la Qualità nella Scuola. Organizza infatti:

[90] Fonte: www.requs.it

- Corsi e percorsi per l'autovalutazione dell'istituto scolastico quali il "Percorso verso l'eccellenza secondo il modello EFQM" per la crescita verso l'eccellenza attraverso il modello di autovalutazione e i criteri dell'EFQM, favorendo le scuole alla partecipazione del "Premio Qualità Italia per la Scuola"; il "Corso per valutatori interni": svolto in collaborazione di AICQ - Centro Nord, per affiancare le scuole nello sviluppo di un SGQ tramite l'acquisizione delle necessarie competenze;
- Assistenza alle scuole certificate per il "Miglioramento del Sistema di Gestione Qualità" e "Preparazione alla verifica ispettiva esterna da parte dell'Ente di Certificazione".

Nell'ambito del progetto "Scuole, università, imprese per lo sviluppo delle competenze strategiche per il successo formativo e professionale" il Polo, insieme ad Asselombarda, l'Ufficio Scolastico Regionale, le università di Milano e con la consulenza tecnica di Gruppo Clas, ha realizzato il "Modello di classificazione delle Competenze", che, utilizzando la matrice di classificazione, classifica le competenze in categorie a seconda dell'attività e dei processi lavorativi messi in atto.
Il modello, utilizzato nel "progetto alternanza scuola-lavoro", prevede infatti di individuare le competenze che lo studente dovrà acquisire per lo specifico ambito lavorativo e le prestazioni che dovranno essere conseguite.

3.3.2.12 QUINN - Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione[91]

Quinn, Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione viene costituito, su impulso dell'Università di Pisa, nel 1989 con il nome "Qualital" allo scopo di far collaborare un gruppo di grandi imprese nella ricerca applicata e nella formazione manageriale in una disciplina in forte crescita, il Total Quality Management ed in particolare l'ingegneria dei processi aziendali.

Nel 2005 alla missione originaria se ne affianca un'altra: l'innovazione. Resta l'approccio rigoroso: sviluppare metodologie e strumenti di supporto ai processi innovativi derivanti dalla migliore ricerca e dalle esperienze più avanzate a livello internazionale.

Il Consorzio non ha fine di lucro; esso mira a creare sinergie tra le competenze del suo staff e dei partner accademici e le capacità operative delle Imprese industriali, delle Organizzazioni pubbliche e private operanti nella produzione di beni e servizi, allo scopo di promuovere e svolgere:

- ricerca applicata e sperimentazione on field di metodologie e strumenti per il miglioramento della qualità di prodotti e servizi;
- progetti di rilievo nazionale ed internazionale finalizzati allo sviluppo scientifico e tecnologico dell'ingegneria della qualità e dell'innovazione.

Nei suoi venticinque anni di attività ha collaborato, attraverso attività di ricerca, alta formazione e interventi operativi, con rilevanti attori operanti nella Pubblica Amministrazione, nei servizi e nell'industria quali ad esempio Ansaldo Energia, Ansaldo Breda, Enel Foundation, ENI, Ferrovie dello Stato, INAIL/ISPESL, Piaggio, Poste Italiane, Telecom Italia, Unioncamere, Regione Toscana, Regione Emilia-Romagna, Scuola Superiore S.Anna, Università di Pisa.

Quinn è una struttura professionale con al vertice un rappresentante della componente accademica dell'Università di Pisa (discipline ingegneristiche) e gestito da un Direttore operativo ed opera con un pool di professionisti che, con background multidisciplinare e approccio per «commessa», presidiano i principali ambiti di intervento:

- Il recupero di efficienza dei processi organizzativi
- La capitalizzazione dell'ascolto dei clienti e delle lessons learned
- Il miglioramento continuo delle performance di unità operative e key people
- L'evoluzione dei sistemi di gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza verso la sostenibilità.

Per essere partner credibile nei processi di Innovazione, Quinn, negli ultimi anni, ha attivato le seguenti linee di intervento:

- Progetti per il lancio e il rafforzamento delle Start Up Innovative
- Metodologie per l'Innovazione di prodotto / mercato
- Ricerche e studi a sostegno alle Policy pubbliche

Quinn promuove inoltre la cultura della Qualità attraverso attività editoriali. Si ricordano alcuni dei testi che hanno caratterizzato questa attività:

- *La Qualità nel Mondo. L'Evoluzione del concetto di Qualità e le iniziative per la Qualità nei Paesi Industrializzati*, Edizioni Nuovo Studio Tecna, Roma, 1996;

[91] Fonte: www.consorzioquinn.it

- *Quality Function Deployment*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 1998;
- *Dizionario della Qualità*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2001;
- *L'analisi e la progettazione dei processi nelle organizzazioni: un metodo operativo*, Edizioni Plus, Pisa, 2006;
- *Design of the Quality Management for the HSE&Q integrated systems*, Edizioni Plus, Pisa, 2011;
- *Progetto di Foresight tecnologico. Metodi e tecniche non convenzionali per immaginare il futuro della tecnologia*, Edizioni Pisa University press, Pisa, 2013.

Quinn è socio Fondatore dell'APQI e promuove l'omonimo premio. È inoltre membro di ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e socio UNI.

L'Alta Formazione come veicolo di promozione della Cultura della Qualità

QUINN opera fin dalla sua costituzione (1989) nel campo dell'alta formazione e della formazione degli adulti attraverso percorsi di professionalizzazione di tipo master e mediante corsi indirizzati a manager e personale tecnico di organizzazioni pubbliche e private. È lo status di organismo universitario riconosciuto dal MIUR quale punto d'incontro fra imprese e mondo della ricerca, nonché il suo statuto a porre al centro attività di formazione, ricerca applicata e sviluppo nel campo dell'innovazione di metodi e sistemi per il miglioramento della qualità di prodotti e servizi.

Da citare le 12 edizioni del Quality Management Master (QMM) che fra il 1991 e il 2002 ha formato oltre trecento persone che hanno conseguito il Master e che operano con successo nel management di organizzazioni pubbliche e private.
Il QMM ha visto quindi la sua evoluzione nel Master in Sistemi di Gestione nelle Organizzazioni che dal 2003 al 2005 ha introdotto due innovazioni: in termini di programma ha posto al centro l'integrazione dei sistemi di gestione; dal punto di vista didattico ha adottato l'approccio *blended* alla formazione con il supporto di piattaforme di e-learning.

Figli diretti di queste due storiche esperienze sono:

- il Master Universitario internazionale di I Livello in "Management of Health, Safety, Environment and Quality Systems (HSE&Q)" erogato in 7 edizioni (2009 – 2015) in collaborazione con ENI Corporate University e che ha visto la partecipazione di oltre cento tecnici e manager provenienti da Europa, Asia e Africa;
- il Master SINT (2011 e 2014) destinato a neo laureati e tecnici in evoluzione professionale, progettato per rispondere alle esigenze formative del sistema industriale nazionale, con enfasi sull'integrazione dei Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale.

3.3.2.13 SYMBOLA - Fondazione per le Qualità Italiane[92]

Symbola viene fondata nel 2005 con lo scopo di "indagare e promuovere la qualità come modello di riferimento nei processi di sviluppo, mediante la creazione di una rete di rapporti culturali, scientifici, istituzionali, territoriali ed economici in grado di fare della fondazione uno strumento per dare forza alle qualità italiane". Symbola vuol promuovere la cosiddetta Soft Economy, un'economia della qualità che coniuga competitività, crescita economica e produttività con valorizzazione del capitale umano, rispetto dell'ambiente e coesione sociale.

Symbola svolge le proprie attività, in collaborazione con istituzioni, enti di ricerca, associazioni pubbliche e private, per la raccolta e analisi delle esperienze italiane di qualità, analisi dei punti di forza, potenzialità e criticità del territorio, elaborazione di modelli interpretativi e di sviluppo del territorio e per l'interpretazione dell'economia italiana.

Organizza incontri, seminari, corsi e master, azioni di comunicazione e formazione, pubblica dossier, rapporti e ricerche.

Tra le ricerche si trovano il PIQ (Prodotto Interno di Qualità), promosso insieme ad Unioncamere, e la BQI (Banca delle Qualità italiane).

Il PIQ viene elaborato con la partecipazione di personalità del mondo scientifico, dell'Istituto Tagliacarne, di 150 esperti di settore e rappresentanti delle principali associazioni di categoria come Confindustria, Coldiretti, CNA, Confartigianato, Confcommercio.

Si inserisce nel dibattito internazionale per la ricerca di indicatori di performance, alternativi al PIL, non relativi alla misurazione del benessere di un sistema economico ma all'identificazione dei progressi relativamente alla Qualità, andando a mettere così a confronto vari paesi da questo punto di vista. Il PIQ si presenta come valore monetario dato "dalla sommatoria delle quote percentuali di qualità, in ciascun settore di attività previsto dalla contabilità nazionale, moltiplicate per il rispettivo valore aggiunto".

Il BIQ è una banca dati che raccoglie esperienze di qualità relative alla soft - economy di imprese, enti, amministrazioni, associazioni, reti e realtà del terzo settore, al fine di analizzarle e raccontarle e diffondere quindi la cultura della qualità e delle prassi di successo.

Tra le ricerche di Symbola vi è anche "Green Italy", centrata sulla green economy, e con lo scopo di evidenziare lo stato di tale economia in Italia.

[92] Fonte: www.symbola.net

3.3.3 Gestione dei Premi nazionali

In questa sezione si vuol presentare una rassegna delle principali Istituzioni che hanno come scopo primario la promozione dei Premi nel campo della Qualità, Innovazione e Responsabilità Sociale. Si riportano inoltre altre iniziative promosse su questi temi.

3.3.3.1 APQI

Per approfondimenti circa la descrizione dell'ente e dei premi da esso gestiti si rimanda ai paragrafi 2.4 "L'esperienza dei Premi TQM in Italia" e 3.3.2.4.

3.3.3.2 COMITATO LEONARDO - Italian Quality Committee[93]

Il "*Comitato Leonardo - Italian Quality Committee"* è un'Associazione senza scopo di lucro, fondata nel 1993 da Confindustria e I.C.E. (Istituto Nazionale per il Commercio Estero), con l'obiettivo della promozione nel mondo del Made in Italy e di affermare la "Qualità Italia" nel mondo. Gli associati del Comitato sono 148 tra imprenditori, artisti, scienziati e uomini di cultura. Ne fanno parte inoltre il Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro degli Affari Esteri, il Ministro dello Sviluppo Economico e il Ministro per i Beni e le Attività Culturali. Il Comitato è promotore di diverse iniziative. Favorisce l'incontro tra Università e Industria attraverso il conferimento di Premi di Laurea per il riconoscimento del talento tra i giovani tra coloro che hanno sviluppato tesi sul Made in Italy, organizza incontri con il territorio per il confronto e la collaborazione di imprenditori, partecipa inoltre a missioni internazionali. Ha istituito inoltre, a partire dal 1994, numerosi premi: *Premio Leonardo*, *Premio Leonardo International*, *Premio alla Carriera*, *Premio Leonardo Qualità Italia*, *Premio Speciale Start-up.*

Dal 1995 hanno ottenuto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica, il quale ogni anno consegna i Premi al Palazzo del Tribunale, in presenza di numerose autorità italiane, di rappresentanti del Corpo Diplomatico e dei mass media.

Premio Leonardo

Dal 1995 viene "assegnato annualmente ad una personalità - italiana o straniera - che abbia dato un contributo significativo al prestigio dell'immagine dell'Italia nel mondo". I criteri su cui si basa la selezione sono i seguenti:

1) "aver dimostrato di saper raggiungere i più alti risultati qualitativi nella propria attività, sia essa imprenditoriale, scientifica, culturale o artistica;
2) aver conseguito il più elevato livello di rinomanza internazionale, quale risultato di un percorso all'insegna dell'eccellenza nel proprio campo di attività;
3) aver svolto un'azione di grande efficacia per la diffusione all'estero di espressioni della creatività e dello spirito d'impresa italiani."

La selezione avviene attraverso la votazione effettuata dai membri della Giuria, tra i candidati presentati dal Comitato Direttivo.
La giuria è composta dai Soci, dai direttori responsabili di giornali e riviste autorevoli e dai responsabili delle principali emittenti radiotelevisive. La stessa Commissione di designazione, composta dai membri del Comitato Direttivo del Comitato Leonardo e dai Soci onorari non istituzionali, viene chiamata a partecipare alla votazione.

[93] Fonte: www.comitatoleonardo.it

Premio Leonardo International

Viene assegnato in occasione di eventi di promozione significativi organizzati dall'I.C.E. ad una personalità, del paese in cui svolge l'evento, che abbia contribuito in modo significativo allo sviluppo e al miglioramento dei legami culturali ed economici con l'Italia.

Premio alla Carriera

A partire dal 2004 viene conferito ad una personalità che grazie alla propria attività professionale abbia contribuito al rafforzamento dell'immagine del nostro Paese.

Premio Leonardo Qualità Italia

Nel 2013 si è svolta la 19ª edizione del "*Premio Leonardo Qualità Italia* ", che dal 1995 "viene assegnato annualmente a imprenditori le cui aziende abbiano raggiunto particolari successi sui mercati internazionali" e si sia distinta per innovazione e qualità dei prodotti.
I criteri su cui si basa la votazione, come indicato nel regolamento, sono: "aumento del fatturato all'esportazione e presenza su più mercati esteri; elevato livello qualitativo ed innovativo dei prodotti esportati; modello organizzativo ed economico esemplare per lo sviluppo internazionale dell'impresa italiana; modello settoriale di riferimento."

Premio Speciale Start-up

Viene promosso a partire dal 2012 dal Comitato Leonardo Quality Commitee, dal Ministero dello Sviluppo Economico e l'Agenzia ICE e va a premiare una giovane realtà aziendale italiana, scelta in un elenco di 10 finaliste, distintasi per:" (a) innovazione, intesa come avanzamento dello stato delle conoscenze; (b) successo, qualificato in termini di velocità di crescita dell'impresa e di ricadute positive anche sul resto del tessuto produttivo; (c) internazionalizzazione, intesa come capacità di raggiungere e offrire i propri prodotti o servizi sui mercati esteri; (d) occupazione, in particolare giovanile; ed (e) impatto sociale, inteso come contributo alla risoluzione di problemi di cittadini".

3.3.3.3 SODALITAS[94]

"*Sodalitas*", fa parte di Confindustria, ed è stata promossa nel 1995 da Asselombarda.
La Fondazione ha come mission: "Fondazione Sodalitas è impegnata a diffondere la Responsabilità Sociale e la Sostenibilità nella società italiana".
Si occupa della Sostenibilità d'impresa e vi aderiscono oltre 90 imprese e più di 130 manager volontari. Si propone come punto di riferimento per imprese che vogliono realizzare progetti di Sostenibilità per Ambiente, Lavoro, Mercato e Comunità. Offre consulenze gratuite alle organizzazioni no-profit e forma gli studenti al mondo del lavoro e dell'impresa, facendo da punto di contatto tra impresa e scuola.

Dal 2002 promuove il "*Sodalitas Social Award* " e il "Premio Solidas Giornalismo per il Sociale".

[94] Fonte: www.sodalitas.it

Sodalitas Social Award

Il "*Sodalitas Social Award*", la cui 12ª edizione si è conclusa a febbraio 2014, viene "assegnato ad imprese, associazioni imprenditoriali, distretti industriali ed organizzazioni che si siano concretamente impegnate in progetti di Sostenibilità d'Impresa".
Ha visto fin ora la partecipazione di oltre 2000 progetti di 1600 imprese interessate alla promozione delle proprie best practices attraverso la pubblicazione sul database "Solidas Social Solution", che contiene fin ora tutti i progetti candidati alle prime 11 edizioni. Ogni anno a seguito dell'edizione del premio viene pubblicato il "Libro d'oro della Responsabilità Sociale d'Impresa" in cui si riportano le candidature presentate dalle aziende partecipanti al premio in modo da raccogliere e promuovere una pluralità di approcci possibili alla Sostenibilità d'impresa.
Le iniziative che possono partecipare sono divise in 6 categorie: (1) Valorizzazione della persona e protezione del Lavoro; (2) Occupazione dei Giovani e promozione dell'Auto - imprenditorialità e dell'inserimento lavorativo; (3) Partnership nella Comunità e Social Innovation; (4) Tutela e Sensibilizzazione Ambientale; (5) Consumo Sostenibile e Catena di Fornitura Responsabile; (6) Iniziative di responsabilità sociale realizzate da Istituzioni ed Enti Pubblici.
I criteri su cui si basa il processo di valutazione sono ispirati al Modello EFQM e sono organizzati in 3 aree: (1) innovazione (15% del punteggio); (2) qualità del management (25% del punteggio): leadership e obiettivi, processi, risorse, dialogo e comunicazione; (3) impatto (60% del punteggio): benefici per la società, benefici per l'impresa.
Le Commissioni di Segnalazione sono costituite da esperti per le specifiche categorie designati dalla giuria, questi scelgono 5 finalisti per categoria e ne passanno i nominativi alla giuria per la designazione finale.
La giuria è presieduta dal Rettore dell'Università Cattolica di Milano ed è composta da rappresentanti di istituzioni e stakeholder.
Le imprese che hanno partecipato alla 12ª edizione hanno potuto concorrere anche a 2 Premi Speciali per iniziative di responsabilità sociale realizzata da PMI e a progetti di sostenibilità e innovazione a sostegno delle tematiche di Expo 2015 "Nutrire il Pianeta, Energia per la vita".
Nell'ambito dell'11ª edizione la Fondazione, su incarico della Commissione Europea, ha promosso il primo *European CSR Award*. Fondazione Sodalitas è stata infatti scelta come partner per l'iniziativa per l'Italia. L'European CSR Award è un'iniziativa europea promossa dalla Commissione Europea e realizzata da CSR Europe e Business in the Community (BITC), con l'obiettivo di dare visibilità alle migliori partnership d'Europa fra imprese e stakeholder, con una speciale attenzione ai programmi che abbiano implementato la sostenibilità attraverso l'innovazione".
La 1ª edizione dell'European CSR Award ha assegnato il riconoscimento a 63 iniziative di 30 paesi. Nell'edizione italiana la partecipazione è stata di 45 grandi aziende e 15 PMI. Le iniziative vincitrici sono state inserite nel "Golden Book" dell'European CSR Award.

Premio Sodalitas Giornalismo per il Sociale

Fondazione Sodalitas promuove anche il "*Premio Sodalitas Giornalismo per il Sociale*" per "favorire la diffusione di un'informazione più attenta ai problemi sociali". Nel 2013 si è avuta l'11ª edizione, realizzata in collaborazione con Sky Italia e Welfare company, i cui finalisti saranno premiati durante l'evento *"Raccontare la bellezza. Arte, cultura e turismo per far ripartire il Paese***".**

Il premio è destinato ai giornalisti che hanno contribuito alla diffusione presso l'opinione pubblica di temi di rilevanza sociale attraverso testate giornalistiche, radiotelevisive e/o web. Questo premio ha coinvolto più di 1400 giornalisti e più di 3000 elaborati. L'11 edizione si è articolata su 5 nuove categorie, differenti rispetto agli anni precedenti: (1) Lavoro, Formazione, Giovani; (2) Alimentazione, salute, stili di vita e di consumo; (3) Fragilità e disagio sociale; (4) Sostenibilità e Ambiente**;** (5) Arte, cultura e turismo.

Anche per quest'ultima edizione, come fatto in precedenza, è stato previsto un riconoscimento speciale ai giovani giornalisti per favorire la tematica del sociale tra i giornalisti del domani oltre ad un riconoscimento a una personalità nota nel mondo del giornalismo distintasi per l'attenzione verso il Sociale**.**

Durante la 10ª edizione è stata svolta inoltre una ricerca sull'evoluzione del giornalismo rispetto alla tematica sociale nel corso delle edizioni del premio, resa disponibile sul sito della Fondazione (www.sodalitas.it).

3.3.3.4 ALTRE INIZIATIVE

Awards for Excellence - Premio speciale Pininfarina[95]

Il Premio "*Awards for Excellence - Premio speciale Pininfarina*", è stato promosso nel 2010 da Confindustria e Unione industriale di Torino, ed è giunto, nel 2011, alla terza edizione. Costituisce un riconoscimento per le imprese eccellenti associate al sistema Confindustria, che si siano distinte per il contributo nelle seguenti tre sezioni previste dal premio:

1) "Made in Italy nel Mondo", che valuta il contribuito alla promozione del Made in Italy sul mercato internazionale per innovazione, organizzazione, risorse umane e la penetrazione commerciale;
2) "Innovazione", in cui vengono valutati i risultati della capacità di sviluppo e valorizzazione dell'innovazione;
3) "Valorizzazione del territorio", che considera la capacità di essere attore sul territorio non solamente dal punto di vista economico-produttivo ma anche per l'attenzione volta alle esigenze sociali, ambientali e culturali delle istituzioni, dei lavoratori e dell'ecosistema.

Il Premio Speciale Andrea Pininfarina viene infatti assegnato all'impresa che ha ottenuto il maggior punteggio, tra le finaliste, in tutte e tre le sezioni previste.

Premio ICOM Italia – Musei dell'anno[96]

Il "*Premio ICOM Italia – Musei dell'anno"* viene promosso da *ICOM-Italia*, costituito nel 1953 come delegazione italiana dell'ICOM (International Council of Museums), un'associazione senza fini di lucro fondata nel 1946 ed associata all'UNESCO.

È l'organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali, che riunisce 30.000 aderenti nei 5 continenti, e che si impegna a: "preservare, ad assicurare la continuità e a comunicare il valore del patrimonio culturale e naturale mondiale, attuale e futuro, materiale e immateriale" [fonte: www.icom-italia.org].

ICOM-Italia si occupa dei problemi connessi allo sviluppo e difesa della professione museale. Dal 2010 promuove il "*Premio ICOM Italia – Musei dell'anno*", giunto alla 3ª edizione nel 2012.

Tale premio viene assegnato ai musei ed ai responsabili, che si sono distinti in riferimento alla definizione di Museo e al Codice Etico di ICOM e mira alla valorizzazione delle migliori pratiche gestionali dei musei italiani. Prevede l'assegnazione dei seguenti premi: "Premio al miglior nuovo allestimento**",** "Premio per il miglior utilizzo dei social network", "Premio honoris causa", "Premio museologo dell'anno".

Le valutazioni vengono effettuate da una giuria tecnica e da una giuria internazionale.

La prima formata da componenti del Consiglio direttivo di ICOM-Italia e del Collegio dei Probiviri, e la seconda composta dal Presidente del Collegio dei Probiviri, dai Presidenti dei comitati internazionali (International Committee for Architecture and Museum Techinques - ICAMT, International Committe for the Audiovisual and Image and Sound New Technologies - AVICOM, International Committee for Msuology - ICOFOM) e presieduta dal Presidente di ICOM-Italia.

[95] Fonte: www.confindustria.it
[96] Fonte: www.icom-italia.org e www.simbdea.it

Premio Qualità Scuola del Veneto

Il "*Premio Qualità Scuola del Veneto*", promosso nel 2003 dalla Regione Veneto, IRRE e Ufficio Scolastico Regionale Veneto, con la partecipazione di APQI, si basa sui criteri del Modello EFQM adattato alla realtà scolastiche.
Proprio per la finalità del Premio e per successivi impieghi in ambito scolastico, un apposito Gruppo di Lavoro coordinato da APQI e con ampia rappresentanza di esperti della scuola (Poli Qualità della scuola del Veneto, Lombardia, ecc.) ha elaborato un Modello per la Scuola, riconosciuto da EFQM. Sono state svolte tre edizioni del premio, di cui l'ultima risale al 2005.
L'organizzazione del premio era su base provinciale, allo scopo di riconoscere le eccellenze in modo diffuso sul territorio.

La prima fase del processo di selezione era basata sulla compilazione di una check list, strutturata secondo i criteri del Modello.
In particolare venivano poste domande su mission, gestione da parte dei leader, sviluppo delle strategie, gestione del personale, gestione delle risorse, gestione dei processi e, infine, risultati secondo le quattro prospettive del Modello (Clienti, Personale, Società e Risultati Chiave).
Dall'analisi dei questionari veniva assegnato un punteggio alle scuole e quindi formata la graduatoria delle partecipanti al fine di selezionare le scuole da sottoporre alla seconda fase.
La seconda fase prevedeva la preparazione di una Application (documento descrittivo della scuola, strutturato secondo il Modello) e la visita sul posto da parte di un team di valutatori, per la maggior parte provenienti dall'ambito scolastico regionale e non.
Alla fine del processo, a tutte le scuole partecipanti veniva fornito un rapporto di valutazione che evidenziava nel dettaglio i punti di forza individuati, le aree di miglioramento ed i punteggi, complessivo e per i singoli criteri / sottocriteri del Modello. Le scuole a cui erano stati assegnati i migliori punteggi a livello regionale e provinciale ricevevano un riconoscimento simbolico, ovvero il Premio, e un contributo economico da parte della Regione.
Si evidenziano in particolare alcuni aspetti significativi concernenti le attività di realizzazione del Premio e la relativa ricaduta sul sistema scolastico della Regione:

- nelle 3 edizioni, è stata svolta un'ampia formazione sul modello EFQM e sul processo di valutazione che ha coinvolto circa il 40% delle scuole della Regione;
- sono stati formati come valutatori, impiegati nella valutazione del Premio, oltre 100 Dirigenti Scolastici delle scuole venete. La formazione ricevuta e la successiva esperienza di valutatori ha costituito un importante arricchimento, oltre che un'esperienza unica di benchmarking. Ciò è stato confermato dai feedback ricevuti.
- a dimostrazione della crescita del tessuto scolastico regionale realizzata, nella successiva partecipazione al Premio Qualità Italia per la Scuola ed al Premio Qualità Pubblica Amministrazione (PQPA), le scuole della regione sono risultate vincitrici in tutte le edizioni. Per due anni consecutivi, inoltre, due scuole venete hanno raggiunto il punteggio più alto in assoluto tra i diversi tipi di organizzazioni pubbliche partecipanti al PQPA, e sono state premiate dal Presidente della Repubblica, al Quirinale, nell'ambito del Premio Nazionale per l'Innovazione.

Alcune delle vincitrici hanno potuto proseguire il percorso di applicazione del modello, partecipando, con finanziamento da parte della Regione, al Riconoscimento EFQM Committed to Excellence; tale riconoscimento premia la capacità delle organizzazioni di condurre progetti di miglioramento e di ottenere e dimostrare significativi risultati sui processi chiave della scuola.

Premi per l'eccellenza degli artigiani in Lombardia[97]

La regione Lombardia insieme ad Unioncamere, con la collaborazione di Confartigianato Lombardia, promuove iniziative verso l'eccellenza delle imprese artigiane lombarde dal 1997 con l'istituzione del "*Premio per l'Eccellenza delle Aziende Artigiane Lombarde*". L'ultima edizione risale al 2007.
Nell'ambito dell'iniziativa "Lombardia Eccellenza Artigiana" nel 2007 ha poi promosso due progetti: il progetto *BenchArt* e il progetto *Artis*, che hanno offerto al mondo artigiano un'opportunità di apprendere spunti di miglioramento.

Il progetto BenchArt si rivolge invece a tutte le imprese artigiane di piccola dimensione di tutti i settori, interessate all'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza e a concorrere ai tre riconoscimenti previsti dal progetto:

- "*Premio Qualità"*, per le imprese artigiane adottanti un sistema di gestione aziendale basato sul Modello EFQM;
- "*Premio Ambiente*", per le imprese artigiane e di piccole dimensioni che si distinguono nell'attenzione verso l'ambiente;
- "*Premio Innovazione"*, per le imprese artigiane e piccole imprese con prodotti / processi innovativi.

Il progetto è volto infatti a premiare le imprese che abbiano dimostrato di avere un'organizzazione aziendale efficiente, una continua innovazione produttiva e una sensibilità eco-ambientale, ovvero imprese che abbiano già i requisiti di eccellenza o che vogliano migliorare le proprie performance per una maggiore competitività. Questo progetto nelle sue tre edizioni, dal 2007 al 2009, è stato promosso dalla Regione Lombardia e Unioncamere, in collaborazione con le Associazioni artigiane lombarde. Promuove lo strumento del Benchmarking, che rende possibile il confronto con imprese con caratteristiche produttive, dimensionali e di settore simili. Il confronto è stato reso possibile attraverso la compilazione del questionario di valutazione dei propri punti di forza e di debolezza e aspetti critici, sul sito www.lombardiaeccellenza-artigiana.it. Grazie alla partecipazione al progetto l'impresa va a far parte di una community con la possibilità di accesso a delle informazioni mirate. I questionari vengono analizzati da una commissione di esperti che procede ad indirizzare le imprese verso il percorso all'ottenimento del premio più consono, tra i tre previsti, attraverso un servizio di consulenza.

Dal 2007 la Regione Lombardia in collaborazione con le Associazioni Artigiane, ha promosso anche il progetto Artis, per il riconoscimento dell'eccellenza degli artigiani che si distinguono per la qualità delle lavorazioni e dei prodotti e per dare loro la possibilità di essere in evidenza facendo parte di un circuito che permette ad esempio l'aggiornamento sulle iniziative previste sul territorio e l'esposizione a fiere.
Si sono svolte 5 edizioni, l'ultima nel 2011.
Il progetto Artis propone il riconoscimento di "Eccellenza artigiana lombarda" al mondo dell'Artigianato artistico, suddiviso in 4 settori: lavorazione del legno, dei metalli preziosi, dei metalli comuni e delle leghe, delle fibre tessili, per i quali sono stati elaborati i "Disciplinari" con regole, dettagli tecnici e tecnologici di produzione per i quali si è meritevoli del riconoscimento.
Il premio è riconosciuto alle imprese che rientrino nei canoni indicati nel "Disciplinare di Produzione", documento tecnico in cui vengono definiti i comparti ammessi, le regole tecniche di lavorazione e uso materiali che permettono qualità ed eccellenza.

"L'artigiano Eccellente Artis ha la capacità di realizzare prodotti: unici, o in serie limitata, avendo cura del particolare e della qualità dei materiali, nel rispetto della tradizione tecnica, o con la volontà di cercare e sperimentare attraverso una creatività e progettualità inedita" [fonte: www.art-is.it].

[97] Fonte: old.confartigianato-lombardia.it

Premio ASFOR Award for Excellence[98]

"*Premio ASFOR Award for Excellence*", dal 2013, è la nuova designazione data al "*Premio ASFOR alla carriera*", che nel 2012 ha visto la sua 8ª edizione.
Il Premio è stato istituito nel 2003 dall'Associazione Italiana per la Formazione manageriale (ASFOR).

ASFOR è stata fondata nel 1971 ed ha per scopo "promuovere l'elaborazione e la diffusione della cultura manageriale e imprenditoriale nelle aziende pubbliche e private e lo sviluppo delle persone per il tramite della formazione".
L'ente propone ai suoi Associati la partecipazione ad attività progettuali, ricerca e formativa, a confronti tra i propri docenti e ricercatori su specifici temi riguardanti le discipline del management, a seminari interni o incontri.
Il Premio ASFOR Award for Excellence viene assegnato a personalità di eccellenza distintesi nel campo della formazione e delle scienze manageriali. Il suo conferimento avviene in occasione della "Giornata della Formazione Manageriale", evento organizzato ogni anno a partire dal 2002 da ASFOR per approfondire i temi della formazione e della vita economica e sociale del Paese. Vi partecipano autorevoli relatori del mondo dell'economia e della formazione manageriale ed è l'occasione per dare vita a un dibattito su scenari futuri della formazione manageriale e delle strategie di imprese, al fine di individuare azioni per il superamento delle criticità.
L'evento oltre all'assegnazione del premio è l'occasione per la valorizzazione delle ricerche riportate nell'indagine annuale "Osservatorio ASFOR sulla Domanda e Offerta Manageriale in Italia".
Per l'anno 2011 sono stati inoltre previsti due premi speciali.
Si è svolto il "Premio ASFOR in Memoria di Claudio Dematté - Miglior paper sul tema "Innovazione manageriale e leadership"" e il "Premio ASFOR in Memoria di Luigi Pieraccioni - Migliori Tesi di Laurea Magistrale e di Dottorato di Ricerca sul tema: "Studi e Ricerche sullo Sviluppo Territoriale Sostenibile", rivolti rispettivamente: al miglior paper o articolo, che sia stato pubblicato su riviste nazionali o internazionali e alle migliori Tesi di Laurea Magistrale e di Dottorato di Ricerca sul tema.

Premio Nazionale Manager per la Qualità[99]

Il Premio Nazionale Manager per la Qualità viene promosso da AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità, di cui si parla nel paragrafo 3.3.2.1), che premia "la persona il cui operato è stato determinante nell'esecuzione di progetti di applicazione e sviluppo di Sistemi di Gestione Aziendali o Modelli di Eccellenza che abbiano permesso il conseguimento di risultati di successo della propria azienda".
Il premio dà importanza a risultati concreti e misurabili di progetti realizzati sui siti italiani.
È rivolto a dirigenti di azienda, quadri apicali con funzioni direttive, responsabili della qualità, manager di rete e temporary manager.
Il premio è articolato in due sezioni: "*Premio Qualità per l'Innovazione*" e "*Premio Qualità per i Manager*".
Il Premio Qualità per l'innovazione va a premiare chi ha saputo migliorare la gestione di un processo aziendale nell'ambito dell'applicazione di Sistemi di Gestione Qualità, Sicurezza, Ambiente ma anche per l'Etica e dell'applicazione del Modello EFQM, grazie ad una soluzione innovativa.
Il Premio Qualità per i Manager premia invece chi ha promosso, nella gestione di aziende industriali, la corretta applicazione dei sistemi e modelli sopra citati, e che abbiano consentito il conseguimento di risultati eccellenti misurabili in termini economici.

[98] Fonte: www.asfor.it
[99] Fonte: aicqna.com

3.3.4 Promozione di singoli approcci alla qualità

In questa sezione si presentano Istituzioni italiane con scopo primario la diffusione di diversi approcci alla qualità spesso configurati come approcci all'efficienza dei processi.

Si esamina nello specifico: Cuoa Lean Enterprise Center e Lean Excellence Center. Si riportano inoltre innovative metodologie di formazione sviluppate da Lean Factory Enterprise e Officina Snella e si presenta l'Associazione Italiana Cultura Qualità relativamente alla promozione della metodologia CMMI.

3.3.4.1 CUOA Lean Enterprise Center[100]

Il "*CUOA Lean Enterprise Center"* è stato costituito nel settembre del 2006 come *"Lean Enterprise Project"* all'interno della fondazione CUOA, come partnership tra la fondazione e la succursale Meccanica e Metallurgica dell'Associazione Industriale di Vicenza, al fine di sviluppare un polo di eccellenza nazionale per il Lean Management e diffondere la cultura del lean Thinking nei vari ambiti socio-economici.

La fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) è una scuola di management, sorta nel 1957, svolge attività di formazione e sviluppo della cultura imprenditoriale manageriale. È tra i fondatori di ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), socio di Confindustria Verona, Confindustria Veneto, Confindustria Vicenza e membro di EFMD (European Foundation for Management Development).

Il Lean Enterprise Center svolge attività di informazione, formazione, con l'offerta di master e viaggi studio, attività di ricerca e di editoria.
Per fare un esempio di viaggi studio è stato programmato per aprile 2014, in collaborazione con Maema S.a.s e la società giapponese Hirayama Consulting, un viaggio in Giappone per imprenditori e manager di aziende manifatturiere e servizi, per approfondire gli aspetti che caratterizzano il modello di gestione giapponese e i motivi della sua eccellenza a livello mondiale, attraverso visite in aziende giapponesi e partecipazione a un workshop sulla metodologia kaizen.

Per quanto riguarda l'editoria il Lean Center si occupa della traduzione in italiano e la pubblicazione dei principali workbooks e libri editi dal Lean Enterprise Institute USA, organizzazione no-profit che svolge attività di ricerca, editoria e organizza conferenze per la diffusione del Lean Thinking. Tra i testi troviamo i seguenti: "Learning to see" (sulle tecniche Value Stream Mapping); "Making material flow" (per la progettazione, implementazione e miglioramento di un sistema lean di gestione dei materiali), "Creating Level Pull" (sul sistema Kaizen).

Il lean Center inoltre promuove la condivisione di esperienze tramite il Lean Enterprise Club, con mission:"*I nostri soci costruiscono il futuro attraverso il miglioramento continuo, noi vogliamo mantenere vivo questo impegno*" [fonte: www.leancenter.it]. Il Lean Club è stato fondato nel 2006 da 15 aziende, che stavano implementando con successo il Lean Management, e conta oggi 26 aziende ed enti. Si rivolge a aziende e società di servizi, associazioni imprenditoriali e di categoria, istituti di credito e finanziari ed enti pubblici interessati alle tematiche lean. Nasce come ambiente di studio per la condivisione delle esperienze di miglioramento per accrescere le conoscenze dei partecipanti e realizzare un ambiente eccellente e innovativo. Il Lean Club a questo scopo organizza incontri istituzionali con esperti di livello nazionale e internazionale e approfondimenti sulle tecniche "snelle" e sullo stato dell'arte e della conoscenza. Dà la possibilità ai suoi iscritti di raggiungere competenze adeguate per partecipare attivamente attraverso iniziative formative e percorsi di specializzazioni.

[100] Fonte: www.cuoa.it, www.leancenter.it

Nel 2008 il Lean Enterprise project diventa "Lean Enterprise center" e nello stesso anno si affilia al Lean Global Network. Il Lean Enterprise Center ha svolto, a dicembre 2013, corsi di formazione presso Officina Snella per testare con mano i metodi lean e kaizen.

Fondato nel 2007, il ***"Lean Global Network"***[101], è una rete attualmente composta da 16 organizzazioni no-profit o non governative, in tutto il mondo, che si dedicano alla promozione del pensiero snello e lo sviluppo dei "lean-leader" e hanno lo scopo di aiutare le organizzazioni nella trasformazione lean e a costruire una comunità di lean leader per intraprendere trasformazioni lean all'interno delle organizzazioni.

Raccoglie "Affiliati" di Australia, Brasile, Cina, Danimarca, Francia, Paesi Bassi, Ungheria, Italia, India, Israele, Messico, Polonia, Sud Africa, Spagna, Turchia, Regno Unito e USA. Questi sono tenuti a diffondere competenze e conoscenze lean, a individui ed organizzazioni, attraverso: attività di ricerca per individuare e convalidare nuove conoscenze delle migliori pratiche; traduzioni di libri, tra cui troviamo "The Machine That Changed the World", "A Study of the Toyota System", "Just in Time", "Learning to See", "Lean thinking"; eventi e workshop, per migliorare la consapevolezza e permettere la condivisione storie di successo.

3.3.4.2 Lean Excellence Center[102]

Il *"Lean Excellence Center"* è un'iniziativa del Politecnico di Milano, fondata nel 2006, per lo studio e la diffusione dell'approccio Lean nelle organizzazioni italiane. Collaborano persone del Politecnico di Milano ma anche professori e ricercatori di altre università italiane e straniere (es. Ann Esain e John Bicheno del Lean Enterprise Research Center di Cariff, Flavio Picchi del Lean Enterprise Institute in Brasile). Conta oggi circa 700 iscritti tra aziende di servizio e manifatturiere.

Dal 2007 svolge attività di ricerca e tra le ricerche in corso include il progetto europeo "L'approccio Lean in Europa - differenze e peculiarità" al fine di paragonare i livelli di implementazione Lean in diversi paesi europei e la Survey "Lo stato della Lean in Italia, conoscenza, sviluppo e adozione dei principi nelle imprese italiane", per capire in che modo si stanno muovendo le aziende in Italia rispetto all'innovazione lean, individuare i possibili vantaggi competitivi ottenibili, capire come massimizzare i benefici e dare linee guida per un implementazione di successo.

Il Lean Excellence Center svolge inoltre attività di formazione, divulgazione e supporto per lo sviluppo e la diffusione di tale approccio. Si rivolge ad un'ampia gamma di settori merceologici e diverse modalità produttive, in modo da poter essere vicino ai vari partecipanti.

Il Lean Excellence Center sviluppa offerte mirate al tessuto industriale italiano a partire dalle piccole aziende manifatturiere fino alle multinazionali e alla realtà dei servizi.

Svolge ogni anno, in collaborazione con il Politecnico di Milano, il convegno dedicato all'approfondimento di un tema legato all'approccio Lean. Organizza regolarmente incontri con le aziende nell'ambito del Circolo Sei Sigma.
Il Circolo Sei Sigma è un'iniziativa di condivisione di esperienze organizzata dal Politecnico di Milano per la gestione strategica. Gli incontri vedono la partecipazione di un gruppo di lavoro di professionisti che si occupano del miglioramento dei processi. Il gruppo di lavoro ha l'obiettivo di discutere modalità applicative, vantaggi, svantaggi ed effetti del Sei sigma sulla generazione di valore. Nel corso degli incontri

[101] Fonte: www.leanglobal.org
[102] Fonte: www.lean.polimi.it

si studiano casi di aziende che hanno ottenuto successo nell'applicazione di tale strumento concentrandosi in particolare su scelte e approcci utilizzati in aziende italiane o filiali italiane di multinazionali.

Sulla base dell'esperienza ventennale nell'Operational Excellence del Politecnico (ovvero "*la tensione verso l'eccellenza operativa, raggiungibile grazie all'attuazione di una serie di strumenti e metodologie (Six Sigma, Lean, World Class Manufacturing ecc) il cui obiettivo è quello di ottimizzare le operations aziendali attraverso l'innovazione e il miglioramento continuo*") il Lean Excellence center ha lanciato un "Top Club" per manager di aziende manifatturiere e di servizio al fine di rimanere aggiornati sulle ultime best practices e strumenti gestionali, partecipare a network per scambio di esperienze, a workshop, convegni, ricerche, focus group, per presentare la propria esperienza ad altri manager o agli studenti, nonché collaborare con questi ultimi ed essere supportati nell'utilizzo degli strumenti.

3.3.4.3 Lean Experience Factory[103]

La *"Lean Experience Factory"*, fondata nel 2011 da Unindustria Pordenone (Unione Industriali di Pordenone), CCIAA Pordenone, Confindustria Udine, McKinsey & Company, è una scuola di Lean Management, che supporta le imprese indirizzandole verso modelli organizzativi e produttivi snelli. Si tratta di un concept di formazione innovativo che accosta la formazione in aula con la sperimentazione dal vivo, in un ambiente di produzione reale. Oltre alla classica formazione teorica, Lean Expertise Factory svolge attività formative innovative attraverso esperienze "dal vivo" dei partecipanti. È quindi un reale ambiente produttivo (Fabbrica Modello) per apprendere l'approccio Lean.

Oltre ai soci fondatori, intrattiene attualmente collaborazioni con Comune di Gorizia, Ordine degli Ingegneri di Pordenone, Friulia, SIVE Formazione (Confindustria Venezia) e Confindustria Belluno.

Come già detto, tra i soci fondatori si trova l'"*Unione Industriali Pordenone"*, associazione autonoma senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo del sistema delle imprese. L'ente fa parte di Confindustria e fornisce ai suoi associati un patrimonio di conoscenza e competenza tramite l'offerta di servizi tecnico professionali per la gestione di impresa e la crescita competitiva.

3.3.4.4 Officina Snella[104]

Officina Snella è un'associazione no-profit, costituita il 1° febbraio 2012, per la formazione di Aziende, studenti universitari e di Scuole Superiori, persone private, sulla cultura di gestione dei processi aziendali. Mira alla diffusione della conoscenza lean e si propone come "Fabbrica Modello Veneta" per la diffusione di degli approcci Lean Production e Lean Organization.
Oltre alla classica formazione teorica l'ente svolge attività formative innovative attraverso esperienze "dal vivo" dei partecipanti. Alla formazione teorica si affianca il coinvolgimento in prima persona dei partecipanti nei processi, per mettere in pratica quanto appreso dalla teoria. Le tematiche dei corsi riguardano Lean thinking, le principali tecniche lean, ma anche tematiche specifiche, quali Value Stream Mapping, kaizen, Gestione Kanban, 5 S, riduzione dei tempi di setup e Lean Office.

[103] Fonte: www.leanexperiencefactory.com
[104] Fonte: www.officinasnella.com

3.3.4.5 AICQ e il Capability Maturity Model Integration (CMMI)[105]

In Italia l'AICQ - Centro insulare (trattata nel paragrafo relativo alla promozione della qualità all'interno di AICQ) organizza corsi in merito al metodo CMMI for Services.
Il Capability Maturity Model Integration (CMMI) è un modello di riferimento che fornisce la definizione di cosa dovrebbe concretizzare un organizzazione per il miglioramento delle prestazioni dei processi.
Il CMMI va a generalizzare i modelli CMM, centrati su specifici settori e comparti industriali. È un modello sviluppato dal Software Engineering Institute al Carnegie Mellon University (CMU), un'università americana privata, ed è attualmente mantenuto dal CMMI Institute, un'unità operativa dello stesso CMU.
Ci sono vari modelli CMMI, detti "Constellations":

- CMMI for Development (CMMI-DEV), rivolto alle organizzazioni che si occupano dello sviluppo di prodotti al fine di incrementarne efficacia, efficienza e qualità;
- CMMI for Services (CMMI-SVC), per guidare le organizzazioni nello sviluppo e nella gestione dei servizi;
- CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ), per il miglioramento della gestione della supply chain e dei bisogni del cliente attraverso l'integrazione di prodotti e servizi.

Oltre ai Constellations si ha inoltre il modello People CMM (P-CMM) che guida le organizzazioni verso lo sviluppo della propria workforce e il cambiamento nella gestione della stessa al fine di ottenere un miglioramento dei processi. Il modello maggiormente diffuso è il CMMI-DEV, seguito poi da CMMI-SVC e CMMI-ACQ.

Il modello CMMI prevede due tipologie di "maturity levels" (5 e 3), che descrivono i percorsi raccomandati alle organizzazioni al fine del miglioramento dei propri processi di acquisto, sviluppo e distribuzione di prodotti e servizi. CMMI-ACQ, CMMI-DEV e CMMI-SVC prevedono due tipi di livelli mentre il P-CMM supporta solamente una tipologia di livelli di maturità. Entrambi i tipi di livello prevedono il raggiungimento per l'organizzazione di un set di obiettivi che insieme alle pratiche sono raggruppate nelle cosiddette "process areas" in cui l'organizzazione va a riconoscersi in base ai suoi maggiori obiettivi di business. Le Process area hanno propri Generic e Specific Goal, che devono essere implementati tramite una sequenza temporale di Generic e Specific practice con i relativi Tipical work product, ovvero veri e propri output previsti. L'applicazione del metodo di valutazione Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) permette di individuare punti di forza e di debolezza della propria organizzazione relativamente ai processi basati sulle best practices previste dal CMMI.
Sono previste tre classi di valutazione, ovvero 3 metodi di valutazione: A, B, C. I tre metodi SCAMPI A, B e C si differenziano per la qualità delle prove oggettive, la generazione del rating, risorse necessarie e dimensione del team di valutazione.

Characteristic	Class A	Class B	Class C
Amount of objective evidence	High	Medium	Low
Ratings generated	Yes	No	No
Resource needs	High	Medium	Low
Team size	Large	Medium	Small

Figura 3.20: Caratteristiche SCAMPI A, SCAMPI B e SCAMPI C[106]

[105] Fonte: centroinsulare.aicqna.com
[106] Fonte: CMMI Institute

4. Confronto con le esperienze realizzate nel Mondo

4.1 Introduzione

Il presente capitolo della ricerca è dedicato ad analizzare cosa fanno i principali *competitor* del Sistema Paese Italia per quanto attiene alla promozione e diffusione della qualità e dell'eccellenza delle proprie organizzazioni.

Il confronto con le esperienze realizzate nel Mondo è essenziale per definire le strategie nazionali a supporto in particolare della competitività del sistema produttivo italiano, senza escludere un rapido sguardo su quanto venga intrapreso nell'ambito della pubblica amministrazione e dell'istruzione nei suoi diversi livelli.

Le esperienze più significative e più adeguate al contesto italiano sono state quindi riprese e sono state fonte di ispirazione per la formulazione di alcune delle proposte per il futuro contenute nel capitolo 6.

I paesi sono stati analizzati con riferimento a raggruppamenti per singoli continenti, partendo dalla situazione in Europa. La loro identificazione è stata eseguita con riferimento sia alla rilevanza riconosciuta a livello internazionale attraverso l'appartenenza all'UE piuttosto che a raggruppamenti quali i BRICS e MINT, sia per la loro significatività per il sistema produttivo italiano.

4.1.1 I grandi eventi che hanno condizionato l'economia mondiale

Prima di introdurre la descrizione delle esperienze a livello di singoli contesti nazionali, risulta rilevante inquadrare le informazioni riportate nei paragrafi che seguono in primo luogo con riferimento ai principali eventi che hanno caratterizzato l'economia mondiale negli ultimi tre decenni. Nella seguente *timeline* sono infatti riassunti quegli eventi che, a diverso modo e con una diversa ampiezza hanno condizionato lo sviluppo economico mondiale, con effetti più o meno contenuti in termini temporali.

La lettura, abbinata alle esperienze nazionali di promozione della qualità e dell'eccellenza può infatti trovare una caratterizzazione completa solo se si tiene conto dello scenario in cui si sono dispiegate.

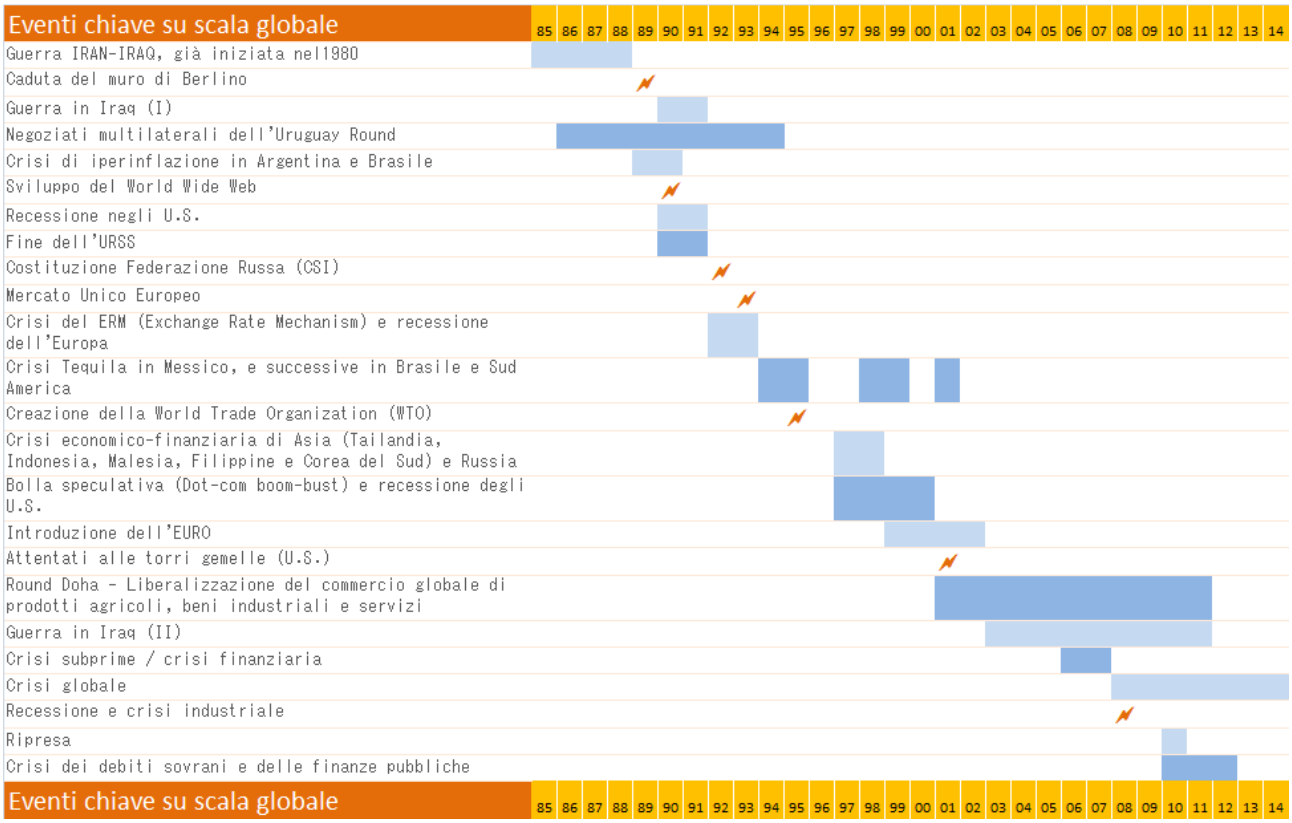


Figura 4.1: Time line degli eventi che hanno condizionato l'economia mondiale (1985-2014)

Completiamo l'inquadramento preliminare con una seconda timeline dedicata, questa volta, a identificare i percorsi di emissione ed evoluzione dei principali standard internazionali dedicati ai sistemi di gestione.

Per ciascuno degli standard analizzati (SGQ, SGA, SGS, CSR) sono riportati: l'anno della prima edizione, e gli anni delle successive edizioni con identificazione di quelle in cui sono stati apportati cambiamenti radicali in termini di significatività nell'impianto dello standard e nei principi di riferimento.

		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sistemi di gestione per la qualità	ISO 9000			FE							NE						NE					NE										
	ISO 9001			FE							NE						RNE								NE							RNE
	ISO 9002			FE							NE																					
	ISO 9003			FE							NE																					
	ISO 9004										FE						NE									NE						
Sistemi di Gestione Ambientale	ISO 14001												FE								NE											RNE
	ISO 14004																				FE											
Sistema di gestione della Sicurezza e della Salute dei Lavoratori	OHSAS 18001															FE								NE								
	OHSAS 18002																FE								NE							
Guida alla responsabilità sociale	ISO 26000																										FE					
Social Accountability	SA 8000													FE				NE							NE							

FE - First Edition
RNE - Radical New Edition
NE - New Edition

Figura 4.2: Time line dei principali standard volontari relativi ai SG

A fianco all'esperienza dei sistemi di gestione certificabili la ricerca pone particolare attenzione sui modelli di eccellenza e sugli schemi dei premi che li hanno veicolati nelle organizzazioni. Una visione d'insieme del fenomeno è data dalla seguente figura che presenta i risultati di un censimento realizzato dal NIST nel 2010.

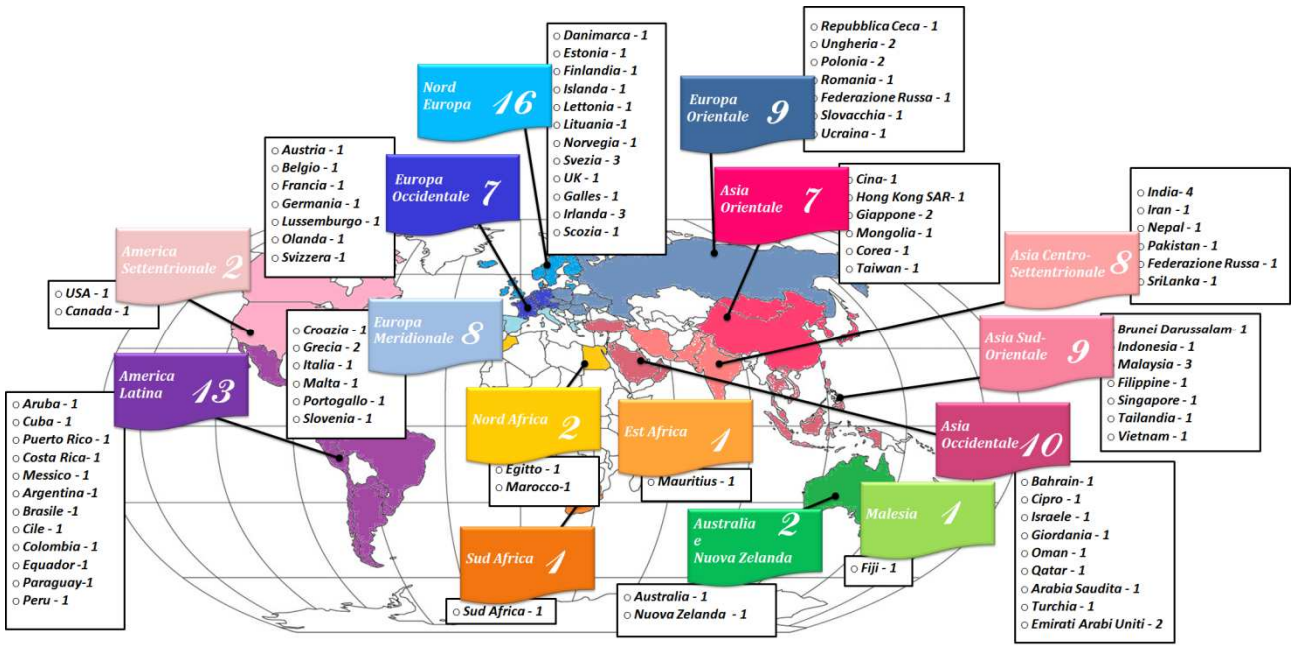


Figura 4.3: Distribuzione Premi nel Mondo nel 2010[107]

[107] I dati si riferiscono ad una ricerca del NIST nel 2010 e la suddivisione segue quella presente nel database

4.1.2 Key findings delle esperienze internazionali

Dall'analisi delle diverse esperienze presenti a livello internazionale sono emersi i progressi compiuti negli ultimi anni in tema di qualità nei vari paesi.
Per nostra scelta metodologica tali esperienze sono state raggruppate in tre macrocategorie che ci consentono di mettere in maggiore evidenza i loro punti in comune e riportare, allo stesso tempo, esempi di come nel mondo siano state realizzate iniziative di sicuro interesse per il Sistema Paese Italiano.

La prima macro categoria individuata è quella che riguarda "l'integrazione nei percorsi di studio dei principi del TQM e dell'Eccellenza"; rientrano in tale categoria le esperienze della Corea del Sud, della Cina, dei Paesi Bassi e degli Stati Uniti. Tali iniziative mettono in evidenza in che modo in questi Paesi si sia cercato di favorire la diffusione e il radicamento di una cultura della qualità nei percorsi di studio, al fine di accrescere la competitività del paese.

La seconda macrocategoria riguarda la "promozione delle campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione"; comprende tutti gli eventi più significativi di promozione e diffusione dei temi della Qualità, dell'Eccellenza, dell'Innovazione e della Sostenibilità messe in atto dai governi dei vari Paesi o dagli enti, al fine di fare emergere l'importanza di tali tematiche e di favorirne la diffusione. Sono state individuate esperienze significative in Paesi come la Corea del Sud, il Giappone e l'India.

La terza macro categoria è quella definita "Sistemi di monitoraggio dell'Eccellenza sostenibile"; vi rientrano esperienze come quelle del Brasile e del Canada, dove sono stati creati degli strumenti volti a monitorare la corretta applicazione dei principi della qualità nelle aziende. Si tratta di modelli di gestione e di indici che consentono di misurare il livello di maturità delle organizzazioni. Appartengono a questa categoria anche esperienze come quella della Corea del Sud dove sono stati elaborati indici per misurare il livello di qualità dei beni e dei servizi prodotti, altresì esperienze come quella del Canada dove è stato introdotto un modello di gestione, il "Management Accountability Framework", che serve a garantire che i dipartimenti e le agenzie del Treasury Board of Canada siano ben gestiti.

- **Integrazione nei percorsi di studio dei principi del TQM e dell'Eccellenza**

  Per quanto riguarda questa macrocategoria, sono stati individuati quattro casi che possono essere ritenuti esemplari per i risultati conseguiti e per il metodo usato.

  Si tratta delle esperienze dell'università cinese "Jilang University", dell'università "Erasmo da Rotterdam" nei Paesi Bassi e da quanto realizzato in USA dall'ANSI. Le prime due presentano dei punti in comune, ovvero entrambi gli istituti sono stati insigniti del premio "ISO award for higher education in standardization" e, in entrambi i casi, è stata messa in atto una strategia molto efficace volta a favorire la promozione e la diffusione dello studio degli standard all'interno dei percorsi di studio universitari. Tutto questo è stato possibile grazie al supporto degli enti di standardizzazione.

  Fra le altre esperienze rilevanti che appartengono a questa categoria possiamo citare quella degli Stati Uniti dove l'ANSI, ente di normazione americano, ha promosso l'iniziativa "University Outreach" con lo scopo di integrare lo studio degli standards nelle scuole superiori e nelle università.

  Altra esperienza molto significativa che può essere ricondotta all'interno di questa macrocategoria è quella della Corea del Sud dove è stato attuato un programma a livello nazionale volto a favorire la diffusione dello studio degli standards non solo nelle università, ma anche nelle scuole elementari e nelle scuole medie di grado inferiore e superiore, con la creazione di un programma ad hoc per ogni livello scolastico. Tale programma attuato dal governo coreano con il supporto del KSA ha previsto il lancio di due iniziative della durata di cinque anni ciascuna (dal 2001 al 2006 e dal 2006 al 2010). Inoltre nel 2004 il KSA ha contribuito alla realizzazione di un comitato "Standard Education Development Commitee" formato da professori che hanno come compito quello di collaborare alla creazione del materiale didattico insieme agli esperti di standardizzazione. Rispetto ai casi precedenti questa esperienza si contraddistingue per l'intensa attività di pianificazione; infatti, si può classificare

come un vero e proprio piano strategico che ha una portata molto più ampia poiché mira a coinvolgere il sistema scolastico nella sua totalità favorendo una collaborazione tra governo, istituti scolastici ed ente di normazione.

Un primo elemento che accomuna l'esperienza coreana, quella statunitense e quella cinese è lo scopo, cioè accrescere la competitività del sistema paese; in aggiunta a ciò, vi è anche l'obiettivo di diffondere nel sistema scolastico la consapevolezza dell'importanza dello studio degli standard, mentre nei Paesi Bassi lo scopo dell'iniziativa è quello di distinguere l'offerta formativa dell'università.
Per quanto attiene al metodo, l'esperienza della Cina e quella dei Paesi Bassi sono accomunate dal fatto che in entrambi i casi sono stati introdotti nei corsi di laurea e nei master materie di studio legate alla qualità e alla standardizzazione. Negli Stati Uniti e nella Corea del Sud sono state elaborate, da parte degli enti di standardizzazione, delle strategie nazionali di lungo periodo volte a introdurre lo studio degli standard; tuttavia nel caso della Corea del Sud, tali strategie, hanno coinvolto tutti i livelli scolastici, mentre negli Stati Uniti solo i college e le università. Per quanto riguarda i soggetti coinvolti, sono presenti differenti situazioni nei vari paesi; difatti nella Corea del Sud sono coinvolti il governo, l'ente di normazione e i vari istituti scolastici; nei Paesi Bassi vi è una collaborazione tra le università e l'ente di normazione, mentre in Cina i soggetti coinvolti sono solo le università; infine, negli Stati Uniti l'iniziativa ha coinvolto l'ente di normazione, i college e le università.

Scopo	*Accrescere la competitività del paese e diffondere la consapevolezza dell'importanza della standardizzazione nel sistema educativo*	*Corea del Sud, Cina, Stati Uniti*
	Distinguere la propria offerta formativa da quella delle altre università	*Paesi Bassi*
Metodo	*Elaborazione di strategia nazionale di lungo periodo per introdurre corsi di laurea aventi ad oggetto lo studio degli standard*	*Stati Uniti*
	Elaborazione di una strategia nazionale di lungo periodo volta a introdurre lo studio degli standard a tutti i livelli scolastici	*Corea del Sud*
	Introduzione di corsi di laurea e master aventi ad oggetto lo studio degli standard	*Paesi Bassi, Cina*
Soggetti coinvolti	*Governo, ente di standardizzazione, istituti scolastici*	*Corea del Sud*
	Ente di standardizzazione e università	*Paesi Bassi*

Tabella 4.1: Confronto delle esperienze della prima macrocategoria "Integrazione nei percorsi di studio dei principi del TQM e dell'Eccellenza"

- **Promozione delle campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione e condivisione delle esperienze e spazi di confronto**

Per quanto attiene questa macrocategoria sono state individuate esperienze significative in molti paesi come Australia, Corea del Sud, Giappone, India, Spagna, UK, USA, Turchia tutte volta a favorire la condivisione delle buone pratiche.

In Corea del Sud in occasione della "Giornata mondiale degli standard", il KSA organizza un evento per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza e sull'utilità della normazione diffondendo le migliori pratiche così da incoraggiare le imprese e i singoli individui.

In Giappone, invece, il JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) organizza diversi eventi che hanno anch'essi lo scopo di diffondere i principi della qualità. Si tratta di eventi ormai consolidati, come la ICQ "International conference on Quality", "International convention on Quality circle". Inoltre lo JUSE da otto anni ormai conduce una ricerca, la "JUSE Quality Level Management Research", dove si

sottopone ad esame il livello di gestione della qualità di alcune aziende manifatturiere giapponesi: scopo di tale ricerca è quello di far comprendere alle imprese giapponesi quanto sia importante la qualità come fonte di competitività.

In India si svolge annualmente nel mese di marzo la “Making Quality Happen Conference”. Durante questa conferenza, che dura due giorni e alla quale prendono parte i professionisti di tutto il paese, i vincitori del premio IMC - Ramkrishna Bajaj National Quality Award sono invitati a condividere le proprie esperienze sulle strategie di successo in materia di qualità. È quindi un’interessante occasione per apprendere dalle imprese eccellenti.
Inoltre, in India, a partire dal 2006 il Quality Council organizza il “National Quality Conclave” che ha ad oggetto un tema diverso ogni anno. Questo evento svolge il ruolo di piattaforma per lo scambio di idee e per il coinvolgimento di tutte le parti interessate al miglioramento della qualità. Ogni anno vi partecipano un gran numero di deleganti proventi da diversi settori come l'industria, la sanità, i servizi.

In UK la British Quality Foundation organizza annualmente la “Leadership Conference” e la “Award Winners Conference” per favorire la condivisione delle esperienze e il miglioramento delle attività delle organizzazioni.

Negli Stati Uniti, invece, l'“American Society for quality” ha creato un progetto denominato”Quality of life” volto anch’esso a favorire la condivisione delle storie di successo raccontate da professionisti della qualità.

In Turchia, il Turkish Society for Quality in occasione del “Public Quality Symposium” favorisce la condivisione di opinioni su come implementare il TQM.
Anche in Australia in occasione del convegno “Qualcon” vi è la condivisione delle esperienze e delle osservazioni sullo sviluppo globale della qualità.

In Spagna l'Asociaciòn Espanola para la Calidad nel corso delle sue conferenze presenta i casi delle proprie organizzazioni di successo.
Altra esperienza significativa, seppur di recente lancio, in Spagna è quella dell'“Ambassadors of European Excellence”, programma governativo volto a rafforzare il valore del brand nazionale spagnolo attraverso un'immagine di eccellenza europea. Altro scopo assegnato a questo programma è quello di diffondere le esperienze delle migliori organizzazioni spagnole, così da attrarre l'attenzione degli altri paesi. Pur trattandosi di un programma governativo, “Ambassadors of European Excellence” non riceve alcuna sovvenzione statale. Il programma coinvolge diversi ambiti come sanità, istruzione, settore bancario, trasporti e elettricità.

L'elemento che accomuna le esperienze principali di questa seconda macro categoria è lo scopo, ossia la diffusione dei principi della qualità con l’obiettivo di accrescere la competitività del Sistema Paese e la condivisione delle informazioni, lo scambio di idee e la promozione delle buone pratiche per favorire lo sviluppo di nuove iniziative. Per quanto riguarda il metodo la Corea del Sud e il Giappone presentano un punto in comune; in entrambi i casi, si tratta di eventi promozionali di gestione della qualità. L'India invece differisce perché, insieme agli eventi promozionali di gestione della qualità, compare anche l'organizzazione di una Campagna Nazionale per la Qualità. Per quanto riguarda i soggetti coinvolti, nell'esperienza della Corea del Sud sono le imprese, gli individui di merito e l'ente di standardizzazione (KSA); nel caso del Giappone, sono coinvolti gli esperti di qualità, l'Union of Japanese Scientists and Engineers e vari paesi asiatici; infine, nell'esperienza indiana, sono coinvolti gli esperti di qualità nazionali e internazionali, la camera di commercio indiana e l'ente di promozione della qualità.

Scopo	*Diffondere i principi della qualità per accrescere la competitività del sistema paese, condividere informazioni, scambiare idee e promuovere la diffusione delle buone pratiche al fine di favorire lo sviluppo di nuove iniziative nel campo della qualità*	*Corea del Sud, Giappone, Cina Spagna, USA*
Metodo	*Organizzazione di una campagna nazionale per la Qualità e di eventi promozionali di gestione della Qualità*	*India*
	Organizzazione di eventi promozionali di gestione della Qualità	*Corea del Sud, Giappone*
Soggetti coinvolti	*Korean Standard Association, imprese e individui di merito*	*Corea del Sud*
	Union of Japanese Scientists and Engineer(JUSE), esperti di qualità e paesi asiatici	*Giappone*
	Imprese, esperti di qualità nazionali e internazionali, camera di commercio indiana, Ente di promozione della Qualità (National Board for Quality Promotion)	*India*

Tabella 4.2: Confronto delle esperienze della seconda macrocategoria "Promozione delle campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione e condivisione delle esperienze e spazi di confronto"

- **Sistemi di monitoraggio dell'Eccellenza sostenibile**

In questa categoria rientrano due esperienze realizzate in Canada e in Brasile, e in parte un'esperienza della Corea del Sud. In entrambi i casi sono stati creati degli strumenti volti a monitorare la corretta applicazione dei principi della qualità, nel settore pubblico per quanto riguarda il Canada, mentre nel settore privato per il Brasile.

In Canada, il Treasury Board of Canada ha attuato una politica di valutazione "Evaluation Policy and Standards" che ha separato le attività di valutazione e di audit e ha esteso il campo della valutazione a programmi e politiche, utilizzando uno strumento di valutazione: il MAF, "Management Accountability Framework" che serve a valutare la gestione dei dipartimenti e delle agenzie federali in modo da favorire la buona gestione e il costante monitoraggio. Ciò ha permesso al Canada di offrire servizi efficienti ai suoi cittadini. Lo strumento di valutazione MAF è annualmente revisionato e consente di individuare le condizioni necessarie per attuare un'efficace perfomance.
L'efficacia delle politiche governative attuate dal Canada è confermata anche da uno studio, "Worldwide Governance Indicators" che prende in esame diversi aspetti della governante per il periodo compreso fra il 1996 e il 2013. Per uno di questi aspetti, il "Government Effectiveness", che rappresenta appunto la percezione della qualità dei servizi da parte dei cittadini, il Canada si colloca al primo posto.
Per quanto riguarda le attività di valutazione sempre in Canada durante il "Quality Audit Symposium", è stata lanciata un'iniziativa da parte del Canadian Public Accountability e del Chartered professional Accountants of Canada volta a migliorare la qualità della revisione all'interno delle organizzazioni. Questa iniziativa ha portato alla pubblicazione di uno studio nel quale sono state individuate le misure da adottare. Tale studio ha ottenuto il parere favorevole della "Federation European of Accountants".

L'esperienza brasiliana, invece, si contraddistingue per l'introduzione nel 2011 dell'indicatore management della maturità nazionale (INMG) da parte della Fondazione Nazionale della Qualità (FQN). Questo indice è volto a misurare il livello medio di gestione della qualità e il livello di adesione delle organizzazioni ai criteri del FQN, ovvero leadership, strategie, piani, clienti e società, conoscenze, informazioni, persone, processi e risultati. Tale indice si è rivelato molto utile per diffondere le conoscenze in materia di gestione delle organizzazioni e per favorirne la competitività.

Prima di tutto, ciò che accomuna queste due iniziative è lo scopo; difatti entrambe le esperienze sono volte a favorire il miglioramento continuo e ad accrescere la competitività delle imprese.
Il Brasile e il Canada presentano dei punti in comune sia per quanto riguarda il metodo utilizzato (in entrambi i casi sono stati elaborati un modello di gestione volto a favorire l'Eccellenza e un indicatore volto a monitorare la maturità delle organizzazioni) sia per quanto riguarda i soggetti coinvolti, che sono l'ente nazionale di promozione della qualità e le organizzazioni che decidono di adottare il modello di gestione.
La Corea del Sud invece differisce dagli altri due paesi sia per quanto riguarda il metodo, (si tratta di indicatori volti a monitorare la qualità dei prodotti e dei servizi), sia per quanto concerne i soggetti coinvolti che sono l'ente di standardizzazione, le organizzazioni e i consumatori.

Scopo	*Miglioramento continuo e accrescimento della competitività delle imprese*	*Brasile, Canada e Corea del Sud*
Metodo	*Elaborazione di indicatori per monitorare la qualità dei prodotti e dei servizi*	*Corea del Sud*
	Elaborazione di un modello e di un indicatore	*Brasil e Canada*
Soggetti coinvolti	*Ente nazionale di promozione della qualità e organizzazioni che decidono di adottare il modello*	*Brasile e Canada*
	Ente di standardizzazione, le organizzazioni e i consumatori	*Corea del Sud*

Tabella 4.3: Confronto delle esperienze della terza macrocategoria "Sistemi di monitoraggio dell'Eccellenza sostenibile"

4.2 Europa

I paesi dell'Europa presentati in questo paragrafo sono trattati con due livelli di approfondimento differenti a seconda della rilevanza dimostrata ai fini della ricerca. Sono stati analizzati tutti i paesi dell'Unione Europea, e altri paesi significativi per l'economia continentale quali la Norvegia, la Russia e la Svizzera.

In particolare sono approfondite in paragrafi dedicati le esperienze di:

- Austria;
- Francia;
- Germania;
- Paesi Bassi;
- Russia;
- Spagna;
- Svizzera;
- UK.

Mentre sono stati analizzati a livello aggregato, i seguenti paesi dell'Unione Europea:

- Belgio;
- Bulgaria;
- Cipro;
- Croazia;
- Danimarca;
- Estonia;
- Finlandia;
- Grecia;
- Irlanda;
- Lettonia;
- Lituania;
- Lussemburgo;
- Malta;
- Norvegia;
- Polonia;
- Portogallo;
- Repubblica Ceca;
- Romania;
- Slovacchia;
- Slovenia;
- Svezia;
- Ungheria.

4.2.1 Austria



4.2.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	8.474.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	0,2% (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 1,6% ▪ industria: 28,6% ▪ servizi: 69,8%
Esportazioni in dollari	$ 165.600.000.000 (2013; rank 31°)
Importazioni in dollari	$ 167.900.000.000 (2013; rank 29°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,26 (2012, rank 15°, +1rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,15 (2014, rank 21°, -5 rispetto al 2013)

Tabella 4.4: Austria. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[108]

Nella Figura 4.4 si riporta l'andamento del PIL dell'Austria, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

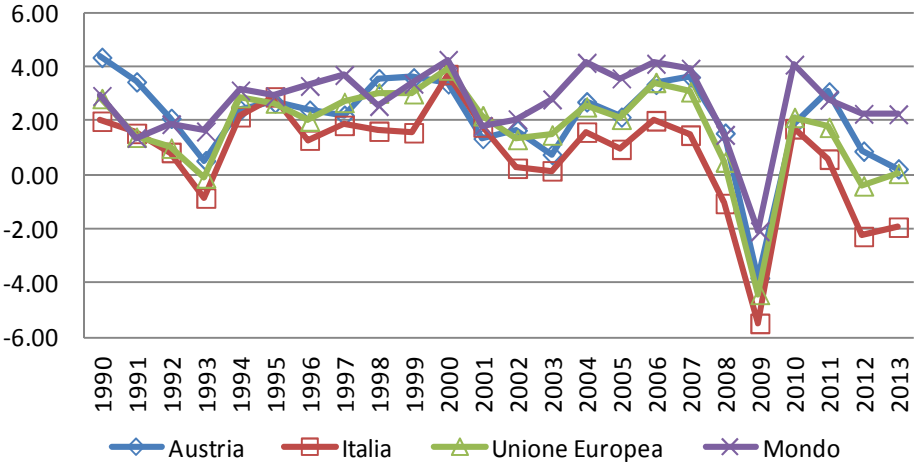


Figura 4.4: Austria. Tasso di crescita del PIL[109]

Come riporta il World Factbook, l'Austria con la sua economia di mercato ben sviluppata, manodopera qualificata e alto tenore di vita, è strettamente legata alle altre economie europee, in particolare alla Germania. L'economia austriaca è caratterizzata da un settore dei servizi ampio, un buon settore industriale e un settore agricolo piccolo, ma altamente sviluppato. Dopo diversi anni di esportazioni estere consistenti e crescita dell'occupazione, la crisi finanziaria del 2008 e la successiva crisi economica globale

[108] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[109] Fonte: Banca Mondiale

hanno portato a una recessione brusca ma breve. Nel 2009 il PIL austriaco ha subito una contrazione del 3,8%, ma ha avuto una crescita positiva del 2% nel 2010 e del 2,7 % nel 2011; la crescita è di nuovo scesa allo 0,6 % nel 2012.
La disoccupazione in Austria non è cresciuta così rapidamente come nel resto d'Europa, poiché il governo ha sovvenzionato gli schemi di lavoro di breve durata permettendo alle aziende di evitare il licenziamento dei dipendenti. Il tasso di disoccupazione del 4,3% del 2012 è stato il più basso dell'Unione Europea. Le misure di stabilizzazione, la spesa di stimolo, e una riforma dell'imposta sul reddito hanno spinto il deficit di bilancio al 4,5% nel 2010, 2,6% nel 2011 e solo 0,9% circa nel 2009.

La crisi finanziaria del 2008 ha causato difficoltà per le maggiori banche austriache le cui attività concentrate soprattutto nell'Europa orientale, centrale e del sud-est hanno subito gravi perdite. Il governo ha fornito supporto, in alcuni casi nazionalizzando gli istituti, per sostenere la domanda aggregata e stabilizzare il sistema bancario. La posizione fiscale dell'Austria rispetto agli altri paesi europei è favorevole, nonostante il paese si trovi sempre a dover fronteggiare dei rischi esterni, come l'esposizione continua delle banche austriache verso l'Europa centrale e orientale, nonché le incertezze politiche causate dalla crisi del debito sovrano europeo.

Nel 2011 il governo ha cercato di far passare un emendamento che avrebbe limitato il debito pubblico al 60% del PIL entro il 2020, ma non è stata in grado di ottenere un sostegno sufficiente in parlamento. Nel marzo 2012 il governo austriaco ha approvato un pacchetto di austerità costituito da un mix di tagli alla spesa pubblica e nuove entrate che porteranno le finanze in equilibrio entro il 2016.

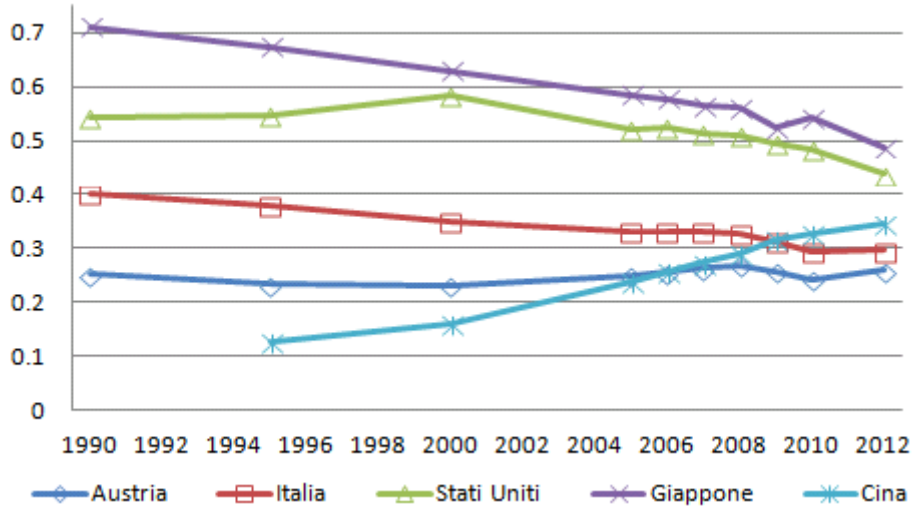


Figura 4.5: **Austria. CIP, Competitive Industrial Performance Index**[110]

La Figura 4.5 mostra l'andamento del CIP dell'Austria confrontato con Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. L'Austria, come gli altri paesi europei altamente industrializzati e ad alto reddito, si colloca nel quintile superiore, esattamente al 15° posto. Il CIP dell'Austria, rivela un andamento costante, ma inferiore rispetto agli altri paesi presi in esame.
L'Austria è tra i primi 20 top performer sia per il MXpc, Manufactured Exports pro capite, sia per il MVApc, Manufacturing Value Added pro capite.

[110]Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

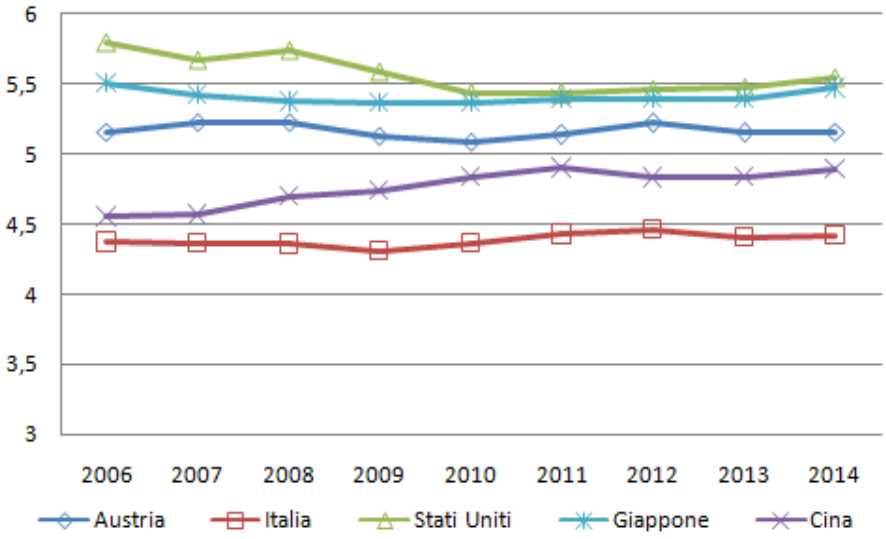


Figura 4.6: Austria. GCI - Global Competitiveness Index[111]

La Figura 4.6 mostra l'andamento del GCI dell'Austria, messo a confronto con quello dell'Italia, degli Stati Uniti, del Giappone e della Cina. Per quanto riguarda il GCI, l'Austria presenta un andamento costante per il periodo 2006-2014, nonostante la perdita di 5 posizioni rispetto all'edizione precedente. Infatti il valore dell'indice è rimasto pressoché invariato, mantenendosi comunque ad un migliore livello rispetto all'Italia e alla Cina, ma ancora inferiore rispetto alle altre realtà considerate.

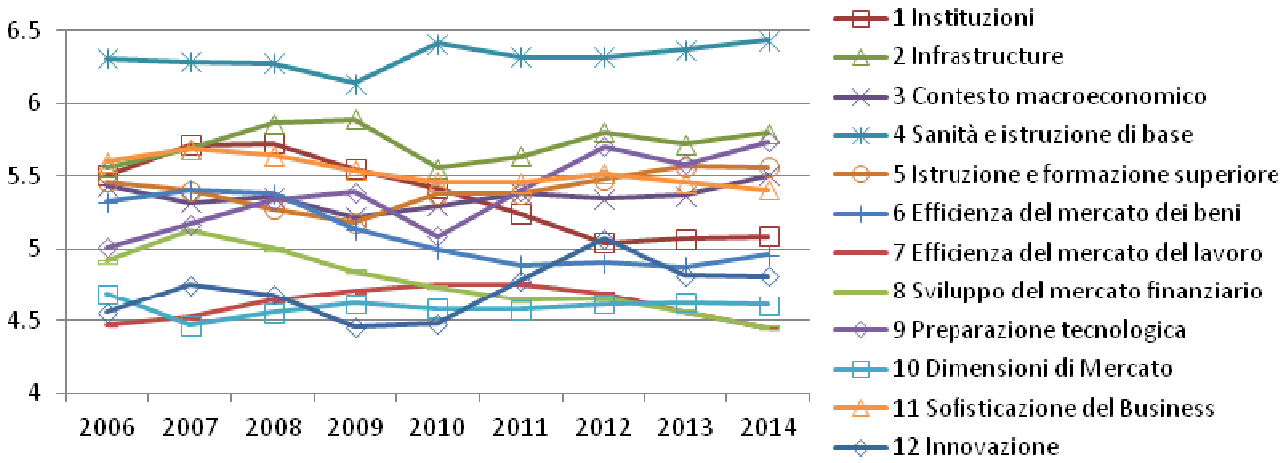


Figura 4.7: Austria. GCI Pilastri

La Figura 4.7, mostra l'andamento delle curve dei 12 pilastri che costituiscono il GCI dell'Austria. Come sottolinea il Global Competitiveness Report 2014-2015 l'Austria ha mostrato una prestazione stabile nel 2012 e nel 2013, mantenendo il 16° posto nel rank mondiale, e collocandosi insieme ad altri paesi europei tra i primi 20 top performer. Tuttavia, nel 2014, il paese ha perso ben cinque posizioni, collocandosi al 21° posto nella classifica mondiale.

[111] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Il paese beneficia di eccellenti infrastrutture, infatti, per tale aspetto, che rappresenta il 2° pilastro del GCI, si colloca al 13° posto, risalendo di tre posizioni rispetto all'edizione precedente.
L'Austria può contare anche su imprese sofisticate e innovative che rappresentano rispettivamente l'11° e il 12° pilastro del GCI, dove l'Austria si colloca al 7° e al 18° posto. Tutto questo è sostenuto da un sistema di formazione e istruzione che permette una buona preparazione della forza lavoro, in particolare attraverso una particolare attenzione alla formazione on the job. La competitività dell'Austria verrebbe ulteriormente rafforzata attraverso una maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, infatti il paese si colloca al 88°posto in tale sub –pilastro, continuando a migliorare il suo sistema educativo già eccellente.

4.2.1.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	308.411		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione (2012)	Da 0 a 9 addetti	87,43%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	6,95%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	3,68%	-
	Da 50 a 249 addetti	1,60%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,33%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	4.637		
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.069		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,2%	
	Industria	58,7%	
	Servizi	39,1%	

Tabella 4.5: Austria. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[112]

Nella Figura 4.8 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il periodo 1993-2013.

Per lo standard relativo alla qualità, l'andamento non risulta costante, bensì dopo un prima crescita pressoché uniforme nel primo periodo fino al 2000, in cui uscì una nuova edizione della norma, si è verificato un calo delle certificazioni, specialmente per l'anno 2003. La certificazione ha ripreso a crescere nel 2010, due anni dopo l'ultima versione della ISO 9001, ma con un nuovo drastico calo nel 2011, per risalire poi nel 2012 e tornare a calare nel 2013.
L'ISO 14001, mostra, invece un andamento crescente con un picco nel 2010, ma si mantiene a livelli molto inferiori rispetto alla norma per il Sistemi di Gestione per la Qualità.

Al 2013, come indicato in figura, i valori registrati per i due standard sono ben differenti: 4.637 per le certificazioni ISO 9001 e 1.069 per le ISO 14001.

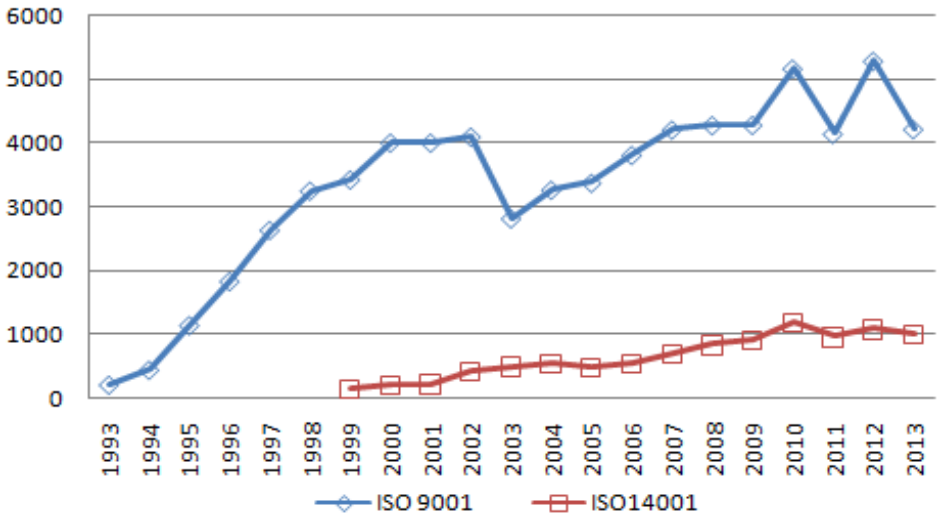


Figura 4.8: Austria. Certificazioni ISO

[112] Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

4.2.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà austriache in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	ON-Österreichisches Normungsinstitut (AS - Austrian Standards)
II. Accreditamento	AA-Akkreditierung Austria (Accreditation Austria)
III. Promozione della Qualità	ÖQA-Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität
IV. Gestione Premi	AFQM- Austrian Foundation for Quality Management - Quality Austria
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Step Up Six Sigma Austria

Tabella 4.6: Austria. Principali attori della Qualità

Normazione

ÖN-Osterreichisches Normungsinstitut (AS- Austrian Standards)[113]

L'Austrian Standards (AS) è un'organizzazione di servizi senza scopo di lucro fondata nel 2008 che fornisce differenti servizi per l'economia, lo stato, l'amministrazione, la scienza, la società. Alcuni dei compiti principali dell'Austrian Standard consistono nel fornire una moderna infrastruttura, per lo sviluppo di standard in Austria e per la partecipazione efficace di esperti austriaci nella normazione europea e internazionale; inoltre, garantisce l'accesso alle conoscenze riconosciute dalle norme nazionali, europee e internazionali e diffonde informazioni su cambiamenti e innovazioni riguardanti norme e regolamenti. L'organizzazione svolge inoltre attività di formazione e di certificazione dei prodotti e dei servizi, e del personale. Per quanto riguarda la normazione un aspetto molto interessante è dato dalla possibilità di proporre l'elaborazione o la revisione delle regole, osservazioni sulle proposte di regolamenti o progetti di norme, e partecipare in prima persona allo sviluppo delle norme.
Inoltre l'Austrian Standards mette a disposizione diversi strumenti online e software personalizzati per tenere aggiornati gli standard, come ad esempio "effetti 2.0" che offre ai clienti la possibilità di gestire online i propri standard e le proprie norme e di poter accedere ai documenti in modo rapido e con aggiornamenti automatici, oppure lo strumento "mio radar serie" per essere sempre aggiornati sulle innovazioni e i cambiamenti normativi.
L'Austrian Standards organizza corsi di formazione e seminari che concernono diverse aree tematiche sia legate al mondo degli standard (come i corsi riguardanti accreditamento, servizi e gestione, nozioni di base di normazione), sia legate a temi attuali (come ambiente, macchinari e attrezzature, sicurezza, servizi e salute).
I valori su cui Austrian Standards fonda la sua mission sono indipendenza, neutralità, autofinanziamento, concorrenza, regionalità e globalità, uguaglianza e non discriminazione.
Austrian Standards fa parte di diverse organizzazioni che partecipano alla normazione come CENELEC, CEN, IEC, ISO, IEC e ITU.

[113] Fonte: www.austrian-standards.at

Accreditamento

AA – Akkreditierung Austria (Bundesministerium fur Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft) [114]

Il responsabile dell'accreditamento in Austria è il ministero federale della scienza, dell'economia e della ricerca, che ha creato un organismo ad hoc per adempiere a tale compito, chiamato Akkreditirung Austria.
Akkreditierung Austria svolge varie attività tra cui quella di accreditamento dei laboratori di taratura e degli organismi di valutazione della conformità.
Insieme ad altri paesi europei l'Akkreditierung Austria è firmatario, di accordi europei e internazionali (MLMRA); inoltre, è membro della "Cooperazione Europea per l'Accreditamento" che copre l'intero campo di accreditamento degli organismi di taratura, ispezione e di controllo; è anche membro dell'IAF, l'Associazione mondiale degli organismi di accreditamento e firmatario dell'accordo di mutuo riconoscimento (MRA), QMS-Sistema di gestione per la Qualità ISO IEC 9001, EMS Sistema di gestione ambientale ISO IEC 14001 e certificazione di prodotto.

Promozione della qualità

ÖQA – Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität[115]

L'Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität è stata fondata nel 1946 come società no-profit indipendente. È l'unico organo federale austriaco che si occupa del monitoraggio e della concessione dell'Austria Quality Label; inoltre, ha il compito di promuovere la qualità e favorire il rafforzamento della competitività del commercio e dell'industria austriaca.
Nel 2004 è entrata a far parte della società a responsabilità limitata "Quality Austria", che si occupa dell'accreditamento per la certificazione dei sistemi di gestione qualità, dei sistemi di gestione ambientale, delle persone, di prodotti, di processi e servizi. Sempre nel 2004, l'ente è stato accreditato come organismo per la concessione dei marchi di qualità dei prodotti, ma in seguito, poiché la base giuridica su cui poggia la concessione dei marchi divenne efficace, nel 2007 è stata fondata **l'OQA Zertifizierungs-GmbH,** una società controllata al 100% da **Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität**, accreditata come secondo organismo di certificazione dei servizi; **OQA Zertifizierungs-GmbH** documenta l'emissione, la perdita e la negazione del marchio di qualità. OQA ha il diritto di ispezionare tutte le parti a seguito di un mandato di interesse giuridico.
Questi due organismi gestiscono e monitorano l'assegnazione dei tre marchi di qualità nazionali:

- "**Marchio di Qualità austriaco**" che, grazie al monitoraggio continuo è un segno distintivo, una garanzia di qualità locale;
- **"Modello Company Austriaco"** che può essere assegnato business di ogni genere, come ristoranti, attività di vendita al dettaglio, commercio specializzato, studi medici e case di cura;
- **"Marchio di qualità per case di cura**" che viene assegnato solo ai fornitori di servizi che soddisfano gli standard richiesti e che dimostrano livelli costanti di performance durante tutto il monitoraggio.

[114] Fonte: www.bmwfj.gv.at
[115] Fonte: www.qualityaustria.com

Gestione di premi nazionali

AFQM - Austrian Foundation for Quality Management [116]

L'Austrian Foundation for Quality Management è stata fondata nel 1995 come organizzazione no- profit indipendente, con l'obiettivo di promuovere la qualità aziendale e rafforzare l'economia locale. Il fine ultimo dell'ente è quello di guidare le imprese austriache a ottenere risultati eccezionali sfruttando al meglio il modello dell'eccellenza. L'AFQM è membro di "Quality Austria" dal 2004 e con esso fa parte dell'EFQM.
Quality Austria e AFQM offrono una piattaforma interattiva che permette lo sviluppo e lo scambio di conoscenze per mettere in pratica la qualità aziendale e dei vantaggi che ne derivano. Tale piattaforma aiuta a diffondere l'idea di eccellenza, offre informazioni, notizie, articoli tecnici, annunci di eventi e molto altro sul tema della qualità aziendale; il tutto trattando l'argomento sempre a "piccole dosi".

Il Staatpreis Unternehmenqualität è il premio per l'eccellenza nello sviluppo di una società; viene assegnato alle imprese austriache dal Ministero dell'economia, della Famiglia e della Gioventù, in collaborazione con Quality Austria. Per ottenere il premio le imprese sono sottoposte ad una revisione intensiva da parte di esperti del settore.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Step Up Six – Sigma Austria[117]

Step Up Six Sigma Austria è una piattaforma che collabora con imprese manifatturiere e università, e persegue l'obiettivo del miglioramento della qualità e della maggior produttività, attraverso la condivisione di esperienze, l'organizzazione di conferenze, di circoli di Lean e di progetti di cooperazione. La Step Up Six Sigma offre corsi di formazione su vari argomenti, come sviluppo di prodotti e processi, lean management, garanzia di qualità, tecniche di lavoro in team, six sigma e project management.

[116] Fonte: www.qualityaustria.com
[117] Fonte: www.step-up.at

4.2.2 Francia

4.2.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	66.030.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	0,3% (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 1,9% ▪ industria: 18,7% ▪ servizi: 79,4%
Esportazioni in dollari	$ 578.600.000.000 (2013; rank 7°)
Importazioni in dollari	$ 659.800.000.000 (2013; rank 7°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,3 (2012, rank 12°, +6 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,07 (2014, rank 23°, uguale al 2013)

Tabella 4.7: Francia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[118]

Nella Figura 4.9 si riporta l'andamento del PIL francese, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

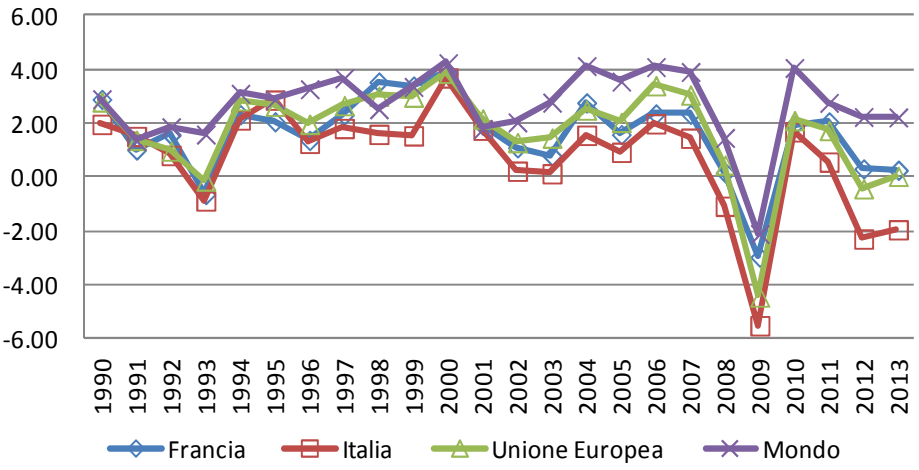


Figura 4.9: Francia. Tasso di crescita del PIL[119]

Come riporta il World Factbook[120], l'economia francese risulta molto diversificata ed ha conosciuto la privatizzazione parziale o totale di grandi aziende tra cui Air France, France Telecom, Renault e Thales. Il governo mantiene comunque il controllo di alcuni settori come energia, trasporto pubblico e difesa. I

[118] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[119] Fonte: Banca Mondiale
[120] Fonte: CIA Pubblications

leader francesi sono impegnati nel mantenimento dell'uguaglianza sociale, sostenuta da leggi, politiche fiscali, e spesa sociale.
La Francia è inoltre il paese che accoglie il maggior numero di turisti, almeno 82 milioni ogni anno e si posiziona al terzo posto al mondo per redditi derivanti dal turismo.

Come si nota già dalla figura, il PIL francese segue l'andamento delle altre realtà riportate, risentendo in particolar modo della crisi finanziaria mondiale del 2008-2009 e tornando a calare negli anni 2012-2013. La disoccupazione, considerando anche i territori oltremare, dal 2008 al 2013 è cresciuta dal 7,8% al 10,2%. La disoccupazione giovanile nella Francia metropolitana ha invece mostrato un lieve miglioramento nel quarto trimestre 2013 rispetto allo stesso periodo del 2012, passando dal picco di 25,4% al 22,8%; le finanze francesi sono peggiorate a causa di una crescita inferiore rispetto a quanto previsto e per l'aumento della spesa pubblica. Il deficit pubblico è peggiorato dal 3,3% del PIL registrato nel 2008, al 7,5% del 2009 ed è nuovamente sceso ad un livello inferiore con il 4,1% del 2013. Il debito pubblico nello stesso periodo è aumentato, passando dal 68% a quasi il 94% del PIL. Durante il "periodo Hollande", sono state portate avanti iniziative a favore dell'occupazione, per la separazione delle attività bancarie tradizionali e i depositi, e iniziative contro la concessione di prestiti speculativi. La Francia ha inoltre incrementato le aliquota di tassazione sugli alti redditi di persone fisiche e società, fino ad un'aliquota del 75% per i salari oltre 1.000.000 di euro. È in corso un piano di assunzione di 60.000 insegnanti in 5 anni. Nel gennaio del 2014 il presidente ha proposto un "Patto di responsabilità" per diminuire il costo del lavoro, a patto di ottenere un incremento dei posti di lavoro da parte delle imprese. Inoltre, grazie all'attrattività della liquidità dei titoli francesi che attirano gli investitori, sono diminuiti gli oneri finanziari della Francia, nonostante l'attuale crescita stagnante e le sfide fiscali del paese.

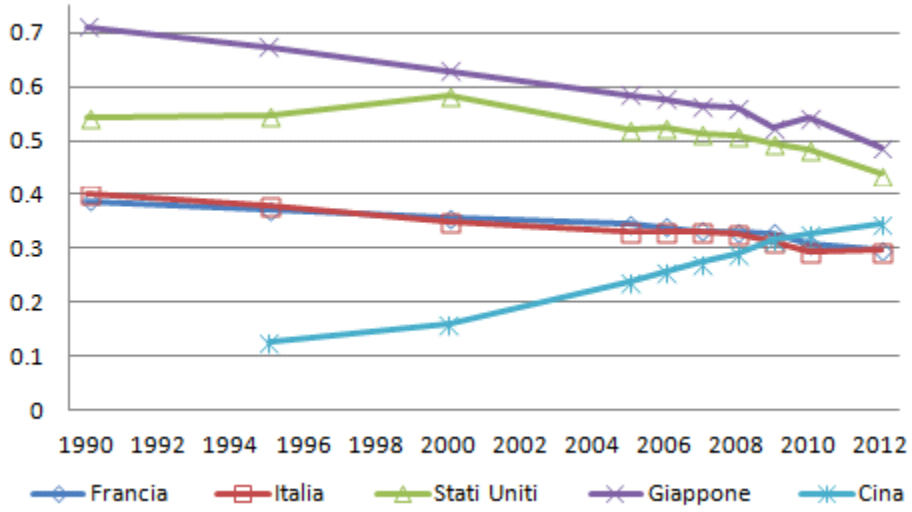


Figura 4.10: Francia. CIP, Competitive Industrial Performance Index[121]

La Figura 4.10, mostra l'andamento del CIP di Francia, Italia Stati Uniti, Giappone e Cina. Come si può osservare, le performance della Francia, rispetto a tale indice, sono molto simili a quelle dell'Italia. Le due curve, infatti, vanno quasi a sovrapporsi per l'intero periodo di osservazione.

[121] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

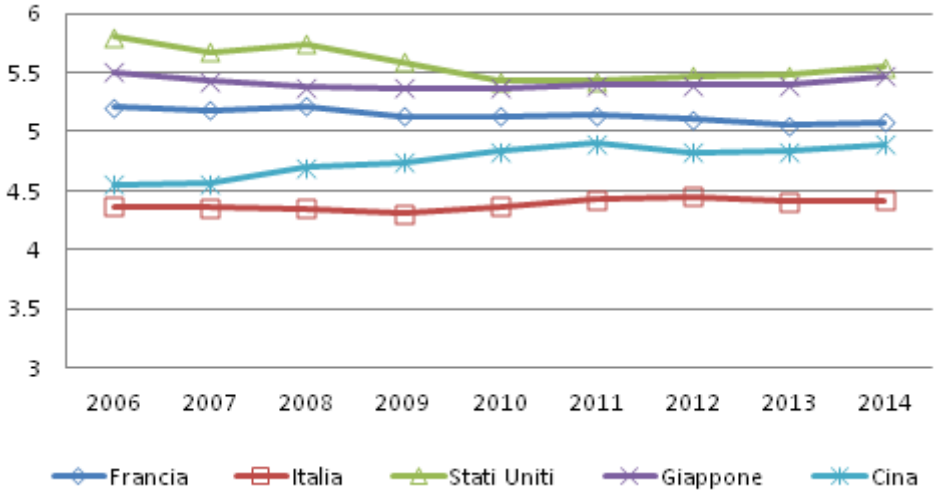


Figura 4.11: Francia. GCI, Global Competitiveness Index[122]

In Figura 4.11 per gli stessi paesi considerati precedentemente sono presentati gli andamenti del GCI e nella Figura 4.12 si presentano, invece,per la sola Francia le curve relative ai 12 pilastri dell'indice in esame.

Per il Global Competitiveness Index, la Francia presenta un andamento leggermente negativo nel periodo 2006-2014 mantenendosi comunque ad un migliore livello rispetto all'Italia e alla Cina ma ancora al di sotto rispetto alle altre realtà considerate.

Dopo quattro anni consecutivi di flessione, nel 2014, la Francia si è mantenuta in 23° posizione come nell'edizione precedente. Se si valutano i risultati relativi al GCI negli ultimi due anni di rilevazione, la Francia nel 2013 ha perso due posizioni rispetto al 2012.

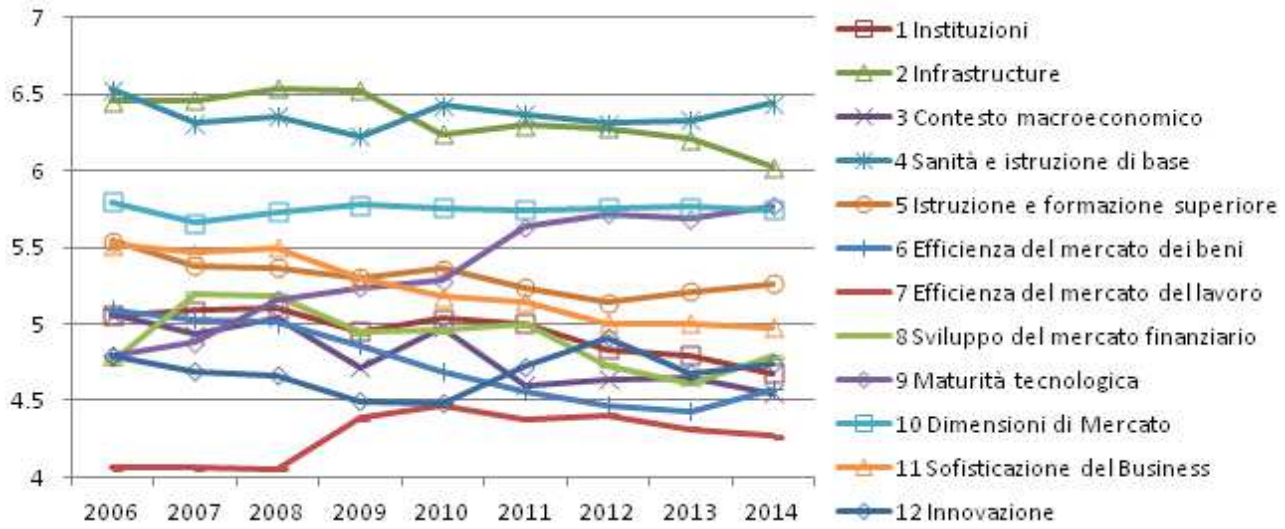


Figura 4.12: Francia. GCI Pilastri

[122] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Come indica il Global Competitiveness Report 2013-2014 tale peggioramento è dovuto alle preoccupazioni rispetto al settore finanziario, mostrato dagli imprenditori. La Francia tuttavia presenta numerosi punti di forza tra i pilastri dell'Indice.

Per il pilastro 2 relativo alle infrastrutture il paese ottiene una prestazione tra le migliori al mondo: si posiziona infatti alla 8° posizione (perdendo 4 posti rispetto al 2013), grazie a trasporti, infrastrutture energetiche e comunicazioni eccellenti. Il pilastro 1 istituzioni, si trova invece in discesa dal 2010. Allo stesso modo, il pilastro 3, relativo al contesto macroeconomico, continua a peggiorare, perdendo 9 posizioni nell'ultimo anno, soprattutto a causa della tassazione.
Il paese presenta risultati eccellenti per i pilastri 4, salute e istruzione primaria e 5, istruzione e formazione superiore, dove rispettivamente si trova per la prima volta al 18° posto (con un guadagno di 6 posizioni rispetto al 2013) e per la seconda volta al 24° posto, grazie e salute dei lavoratori, quantità e qualità dell'istruzione. Tali elementi forniscono la base per un miglioramento della produttività grazie all'adozione di nuove tecnologie, che confermano la Francia al 17° posto per il pilastro 9 relativo alla preparazione tecnologica.
La crescita del paese è favorita da una cultura di impresa professionale e sofisticata (22ª posizione per il pilastro 11 relativo alla sofisticazione del business), dall'innovazione, in particolar modo per alcuni settori basati sulla scienza (19° posto per il pilastro 12 innovazione) e da un mercato di grandi dimensioni (8ª per la dimensione del mercato, pilastro 10).

La regolamentazione eccessivamente restrittiva insieme all'alto livello della tassazione risultano le due principali problematiche per fare business in Francia. Il governo francese ha promesso uno "shock della competitività" grazie ad una serie di semplificazioni amministrative allo scopo di favorire la crescita e ridurre la disoccupazione. Il pilastro 7, relativo all'efficienza del mercato del lavoro, ha già guadagnato 10 posizioni rispetto all'edizione precedente grazie all'aumento di flessibilità. Il mercato finanziario, pilastro 8, è in miglioramento.

4.2.2.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	2.882.419		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	94,77%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	-	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	1,67%	-
	Da 50 a 249 addetti	0,70%	0,50%
	Più di 250 addetti	-	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	29.598		
Diffusione ISO 14001 (2013)	7.940		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	4,5%	
	Industria	59,4%	
	Servizi	36,1%	

Tabella 4.8: Francia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[123]

Nella Figura 4.13 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il periodo 1993-2012.

Per lo standard relativo alla qualità, l'andamento non risulta costante ma dopo una prima crescita pressoché uniforme per il primo periodo fino al 2000, in cui uscì una nuova edizione della norma, si è verificato un calo delle certificazioni, specialmente per l'anno 2003. Nel 2004 l'andamento ha avuto una ripresa tornando ai livelli precedenti e continuando la crescita, registrata in particolar modo nel 2010, ovvero 2 anni dopo l'uscita dell'ultima edizione della ISO 9001. La ISO 14001 mostra, invece, un andamento crescente e si mantiene a livelli molto inferiori rispetto alla norma per il Sistema di Gestione per la Qualità.

Per il 2013, come indicato in Tabella 4.8, i valori registrati sono ben differenti per i due standard: 29.598 per le certificazioni ISO 9001 e 7.940 per le ISO 14001.

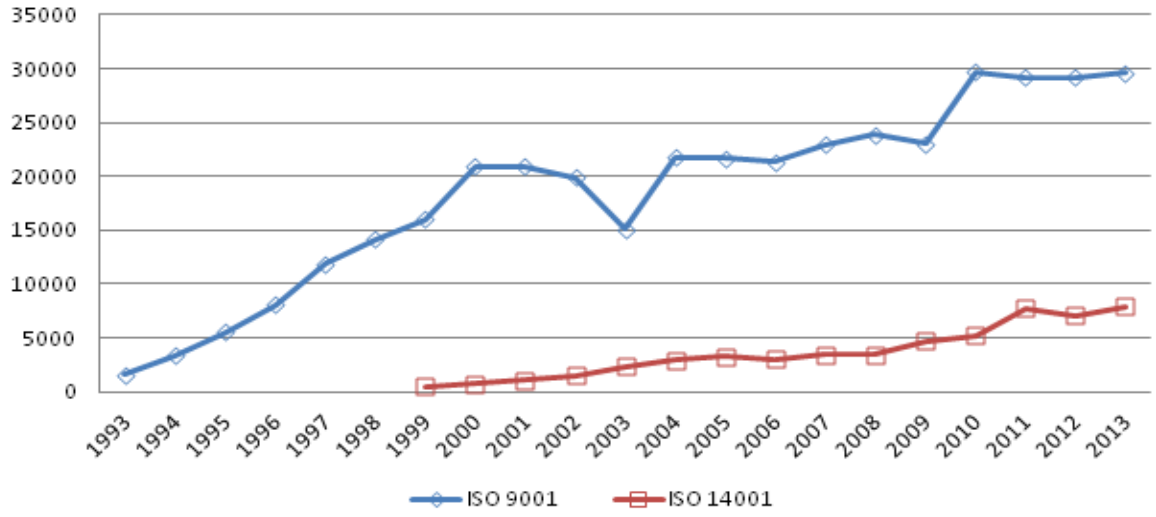


Figura 4.13: Francia. Certificazioni ISO

[123] Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

4.2.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà francesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	AFNOR - Association française de normalisation
	ETSI- European Telecommunications Standards Institute
II. Accreditamento	HAS- Haute Autorité de Santé
	Cofrac - Comité français d'accréditation
III. Promozione della Qualità	AFQP-Association France Qualité Performance e MFQ- Mouvement Français pour la Qualité
IV. Gestione Premi	Premi dell'Association France Qualité Performance
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Institut Lean France

Tabella 4.9: Francia. Principali attori della Qualità

Normazione

Association française de normalisation (AFNOR)[124]

L'Association française de normalisation (AFNOR) è una rete di servizi internazionale fondata nel 1926 che si occupa principalmente di normazione, ma estende la propria attività anche nel campo della certificazione, della formazione e della stampa.
AFNOR svolge attività di certificazione di prodotto, di sistema, di processo e del personale, offre una formazione che coinvolge ogni anno 16.300 partecipanti e fornisce documentazione varia, tra cui normative, sotto formati diversi, come CD, DVD e formato elettronico sul web.
Infatti attraverso SAGA web, AFNOR offre agli iscritti al sito una raccolta di più di 125.000 riferimenti normativi. Organizza corsi di formazione, conferenze e seminari. I corsi sono rivolti al miglioramento delle prestazioni e riguardano: sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza, sviluppo sostenibile, audit, project management, risk management, lean six sigma, metrologia, valutazione secondo il modello EFQM.
AFNOR partecipa alla redazione degli standard ed è il membro francese delle organizzazioni CENELEC, CEN, IEC e ISO. Inoltre è membro di AFQP, organizzazione trattata in seguito.

European Telecommunications Standards Institute[125]

L'European Telecommunications Standards Institute, ETSI è un'organizzazione no-profit con sede in Francia che si occupa dello sviluppo di standard nel campo dell'ICT e raggruppa 750 organizzazioni di tutto il mondo. È riconosciuta dall'Unione Europea come organismo europeo di standardizzazione. Dal 2002 pubblica il report annuale sulle proprie attività svolte durante l'anno di interesse. Dalla sua istituzione nel 1988, ETSI ha pubblicato, circa 30.000 standard per tecnologie come GSM, 3G, 4G, DECT ed altro ancora.

[124] Fonte: www.afnor.org
[125] Fonte: www.etsi.org

ETSI elabora normative e guide come: European Standard (EN); ETSI Standard (ES)**;** ETSI Guide (EG); ETSI Technical Specification (TS); ETSI Technical Report (TR); ETSI Special Report (SR)**;** ETSI Group Specification (GS); Harmonized Standards; Community Specifications.
Gli standard riguardano: "Home&Office"; "Better Living with ICT"; "Content Delivery"; "Networks"; "Wireless System"; "Transportation"; "Connecting Things"; "Interoperability"; "Public Safety"; "Security".
ETSI organizza workshop sugli ambiti dell'Information and Communication Technology.

Accreditamento

Haute Autorité de Santé (HAS) [126]

L'Haute Autoritè de Santé (HAS) è un'autorità pubblica indipendente, membro di AFQP, con la missione di "contribuire alla regolazione del sistema sanitario migliorando la qualità della salute" [fonte: www.has-sante.fr]. Svolge le attività di valutazione e raccomandazione, di accreditamento e certificazione.
Stabilisce infatti linee guida e consigli per professionisti e pazienti, riguardo buone pratiche cliniche, salute pubblica, studi medico-economici, si occupa della valutazione dei prodotti e dei benefici per la salute.
Certifica le strutture sanitarie ed accredita pratiche mediche per migliorare la qualità del servizio e la sicurezza dei pazienti, per poi mettere a conoscenza della qualità delle cure fornite gli utenti di tali strutture; ha una partnership con il ministero responsabile per la salute e collabora con l'agenzia tecnica di informazione sull'ospedalizzazione; insieme a tali enti ha fondato il sito www.scopesante.fr.
HAS partecipa ed ha partecipato ad eventi volti al miglioramento della qualità nell'ambito sanitario. Ad aprile 2014, ha collaborato all'organizzazione del forum internazionale "Quality and Safety in Healthcare", per la promozione delle iniziative francesi per qualità e sicurezza delle cure. Al fine di permettere la collaborazione e lo scambio di idee, organizza incontri a livello nazionale e regionale.

Haute Santè ha inoltre sviluppato, in collaborazione con professionisti del settore e istituti di ricerca, gli indicatori di qualità e sicurezza delle cure, strumenti per il miglioramento della qualità e per il controllo interno.
L'introduzione di questi indicatori ha un triplice obiettivo:

- sviluppare una cultura di misurazione della qualità delle cure;
- avere misure basate su prove di qualità;
- aumentare l'effetto leva sul miglioramento della qualità delle cure.

Un indicatore della qualità e sicurezza delle cure è "uno strumento per la misurazione di una condizione, pratica, o del verificarsi di un evento stimato come valido e affidabile dal punto di vista della qualità delle cure e delle variazioni nel tempo e nello spazio".
Ci sono diversi tipi di indicatori:

- Indicatori di struttura: si analizzano risorse umane, materiali, finanziarie e di organizzazione necessarie per sostenere la cura del paziente.
- Indicatori di processo: misurano l'attuazione di un passo appartenente all'insieme di cura assegnato a un paziente.
- Indicatori di esito: consentono la misura diretta, a seguito di un processo di cura, dei benefici o dei rischi generati per il paziente in termini di soddisfazione, sicurezza ed efficienza.
  Questi ultimi possono essere di due tipi:
  - indicatori di esito intermedio: misurano il successo delle varie fasi del processo di cura;

[126] Fonte: www.has-sante.fr

- indicatori di esito finale in materia di salute: si riferiscono alla mortalità, morbilità, disabilità, disagio e insoddisfazione.

Comité français d'accréditation[127]

Il Comité Français d'accréditation (Cofrac) è un organismo di accreditamento nazionale costituito nel 1994 con la seguente missione: "Convalidare la competenza e la rilevanza di un'organizzazione di qualità è un forte impegno". Cofrac è composto da 4 sezioni:

- sezione Laboratori (Biologia e Biochimica, Chimica e Ambiente, Meccanica, Fisica-Elettricità): per l'accreditamento dei laboratori di prova e di taratura;
- sezione Ispezione: per l'accreditamento degli organismi di ispezione secondo la norma NF EN ISO IEC 17020;
- sezione Certificazione: per la certificazioni di prodotti, servizi e processi, certificazione del personale e del sistema di gestione secondo normative quali ISO 9001, 14001 o altre;
- sezione Salute Umana: per l'accreditamento dei laboratori medici.

Promozione della qualità

Association France Qualité Performance (AFQP) e MFQ - Mouvement Français pour la Qualité[128]

L'Association France Qualité Performance (AFQP) è un'associazione avente lo scopo di diffusione della qualità francese e del suo riconoscimento a livello mondiale. Si propone di diffondere gli strumenti e le iniziative per la qualità, di valorizzare le realtà eccellenti e favorire lo scambio delle migliori pratiche e la collaborazione tra i vari membri. AFQP è partner di AFNOR. Per raggiungere i suoi obiettivi organizza eventi, incontri, workshop, conferenze e congressi.
AFQP è stata fondata nel 2012 dalla fusione di:

- FARMFQ - Fédération des Associations Régionales de marque MFQ (Mouvement Français pour la Qualité;
- CNQP - Comité National Qualité Performance;
- FQP - France Qualité Publique.

Le ***Mouvement Français pour la Qualité*** sono associazioni regionali no-profit, aventi lo scopo di promuovere la qualità nella regione e diffonderne gli approcci, i metodi e gli strumenti, condividere le buone pratiche su qualità, gestione del rischio, sviluppo sostenibile, etica sociale e favorire un processo di riflessione su tali tematiche da parte di ogni tipo di organizzazione.
Tutti gli anni a novembre, dal 2010, il Mouvement Français pour la Qualité – Franche - Comté organizza il "mois de la qualité" che consente lo scambio di idee tra imprese (settore industriale, del commercio, della sanità, dell'agroalimentare, dei servizi ed autorità locali) e prevede visite in azienda e conferenze.
AFQP mira a unire, dirigere e coordinare tutte le reti di attori pubblici e privati che si occupano di qualità e sistemi di gestione in Francia [fonte: www.qualiteperformance.org].
Per il riconoscimento delle eccellenze nel campo della qualità ha istituito tre premi, trattati nel paragrafo dedicato.

[127] Fonte: www.cofrac.fr
[128] Fonte: www.mfq-mipy.org, www.mfq-fc.asso.fr, www.qualiteperformance.org

Gestione di premi nazionali

Premi dell'Association France Qualité Performance (AFQP)[129]

L'AFQP, trattata nel paragrafo dedicato, organizza i seguenti premi:

- Prix France Qualité Performance (1992)[130];
- Prix des Bonnes Pratiques (promosso dal 2012);
- Prix des Étudiants (promosso nel 2013).

Il Prix France Qualité Performance è un premio basato sul modello EFQM ed è rivolto a qualsiasi leader che abbia sviluppato un progetto in team volto alla qualità.
Il Prix des Bonnes Pratique è indirizzato a tutte le organizzazioni volte al miglioramento dei propri criteri di performance.
Il Prix des Étudiants si rivolge agli studenti di istituti scolastici in cui l'insegnamento è centrato sulla qualità.
I primi due sono organizzati sia a livello nazionale sia regionale.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Institut Lean France[131]

L'Institut Lean France è un'organizzazione fondata nel 2007. Come membro del Lean Global Network (LGN), "ha l'ambizione di essere il punto di riferimento in termini di metodologia, strumenti, lingua e cultura lean" ed ha lo scopo di sviluppare e condividere approcci lean. Come le altre organizzazioni del LGN, fornisce traduzioni di opere del Lean Enterprise Institute, organizza convegni, conferenze, seminari e corsi di formazione sulla cultura lean e sui suoi strumenti tra cui il PDCA.
Nel 2014 l'ente ha organizzato la 4ª edizione del Lean Summit a Lione, evento volto alla riflessione sull'approccio lean e alla presentazione di esperienze sul tema.
L'Institut Lean France, nel 2012, ha inoltre creato il "Club Lean France", una comunità di leader aziendali di grandi società internazionali, piccole e medie imprese di vari settori (sanità, informatica, ingegneria e industria), che hanno l'opportunità di incontrarsi trimestralmente per scambiarsi opinioni sulle esperienze pratiche nella lean.

[129] Fonte: www.mfq-mipy.org, www.mfq-fc.asso.fr, www.qualiteperformance.org
[130] Fonte: www.afnor.org
[131] Fonte: www.institut-lean-france.fr, www.ilf-lean-summit.fr

4.2.3 Germania



4.2.3.1 Presentazione contesto

Popolazione	80.620.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	0,1 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 0,8% ▪ industria: 30,1% ▪ servizi: 69%
Esportazioni in dollari	$ 1.493.000.000.000 (2013; rank 4°)
Importazioni in dollari	$ 1.233.000.000.000 (2013, rank 4°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,55 (2012, rank 1°, +1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,48 (2014, rank 5°, +1 rispetto al 2013)

Tabella 4.10: Germania. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[132]

Dalla crisi seguita alla caduta del muro di Berlino (1989) e alla riunificazione (1990), la Germania è diventata la quinta potenza economica mondiale e la prima d'Europa, nonchè la seconda nazione più popolosa dopo la Russia; è inoltre un membro chiave delle organizzazioni economiche, politiche, e di difesa del continente.
Il 27,8% delle esportazioni manifatturiere europee sono tedesche. In particolare la Germania è il principale esportatore di macchinari, veicoli, prodotti chimici e materiali e beneficia di una forza lavoro altamente qualificata.
Per quanto concerne il PIL, nonostante i costi comportati dalla riunificazione sostenuti nei primi anni '90, come si può vedere in Figura 4.14, la Germania ha mantenuto il posto di primaria potenza economica, riallineandosi immediatamente con gli altri stati dell'UE. Si registra una flessione maggiore tra il 2001 e il 2003, in concomitanza all'introduzione della moneta unica europea; si può inoltre notare la reazione positiva seguita alla crisi degli anni 2007-2009.

[132] Popolazione, Fonte: Banca Mondiale; Tasso di crescita del PIL Eurostat, composizione del PIL e esportazioniimportazioni CIA, in Eurostat abbiamo il valore in euro; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

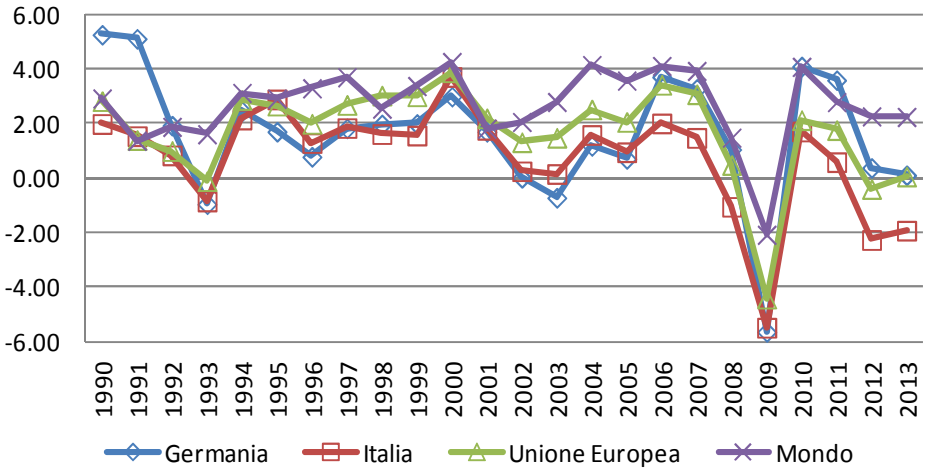


Figura 4.14: Germania. Tasso di crescita del PIL[133]

Come già menzionato, la Germania è un grande esportatore mondiale di prodotti dell'industria (37,9% macchinari e trasporti, nel 2012), in particolare meccanica. Pertanto la forte dipendenza dalle esportazioni è stata una delle conseguenze della contrazione economica iniziata nella seconda metà del 2008 e collegata alla crisi globale, per la quale nel 2009 la Germania è entrata in recessione.

Il grafico in Figura 4.15, mostra l'andamento nel tempo del Competitive Industrial Performance (CIP), nel quale sono immediatamente visibili gli effetti della crisi globale sulla competitività del paese.

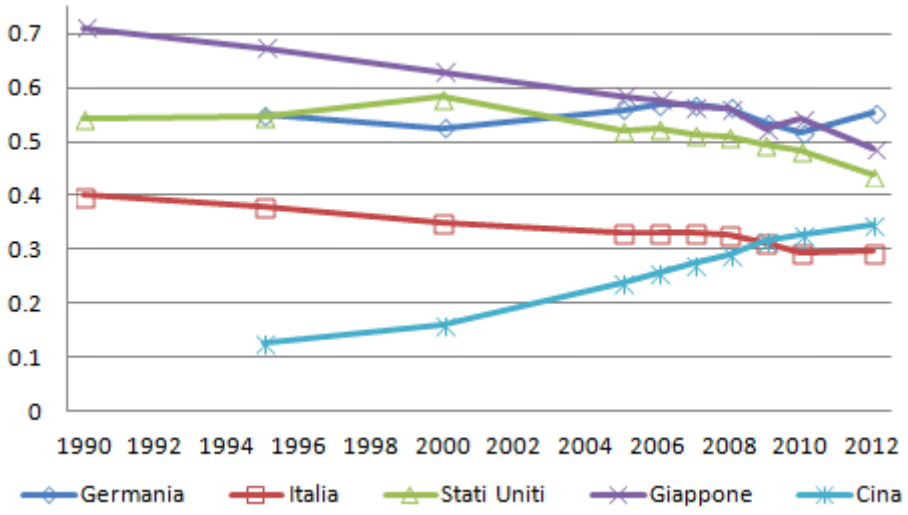


Figura 4.15: Germania. CIP, Competitive Industrial Performance Index[134]

Anche nel CIP si riflette l'andamento delle esportazioni tedesche. Negli anni dal 1995 al 2000, la Germania ha registrato una contrazione delle esportazioni pari al 2% di quelle mondiali, recuperando l'1,5% tra il

[133] Fonte: Banca Mondiale
[134] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

2000 e il 2005. Negli anni successivi, è possibile osservare un consolidamento della posizione che ha consentito al paese di mantenere il proprio posto nel ranking mondiale del CIP.

Il Global Competitiveness Index (GCI) della Germania, mostrato in Figura 4.16, in aumento dal 2011, ha subito un lieve calo nell'ultimo anno. Nel 2014, la Germania passa dalla quarta alla quinta posizione nel ranking dell'indice stesso. La discesa è dovuta ad alcune preoccupazioni concernenti le istituzioni e le infrastrutture ed è solo parzialmente bilanciata dal miglioramento del contesto macroeconomico del paese e dallo sviluppo finanziario.

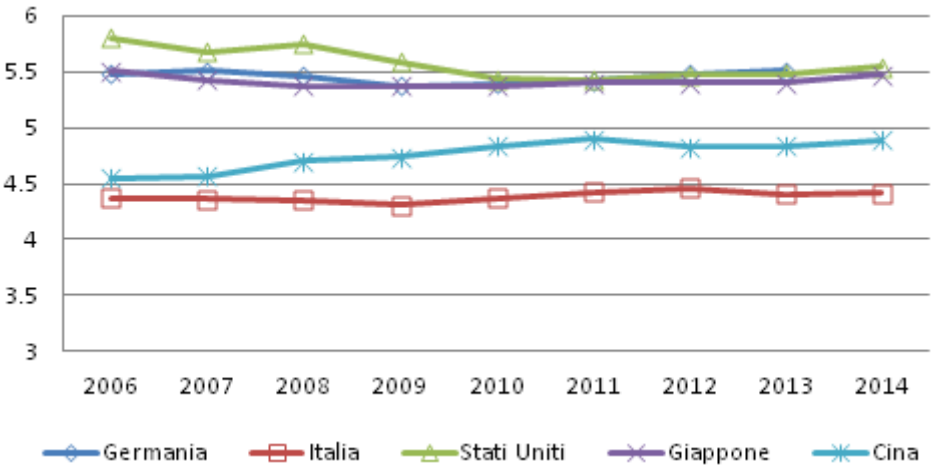


Figura 4.16: Germania. GCI - Global Competitiveness Index[135]

Il dettaglio delle componenti del GCI è mostrato in Figura 4.17.

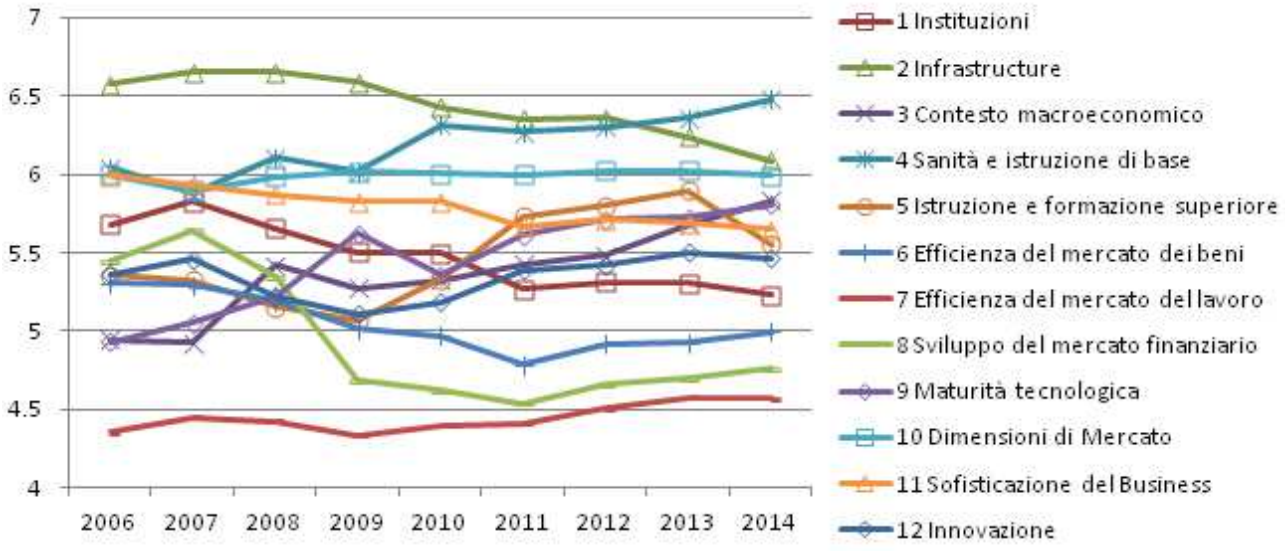


Figura 4.17: Germania. GCI Pilastri

[135] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Per quanto riguarda le istituzioni, pilastro 1, la Germania presenta un trend negativo, e risulta 17°. Il paese eccelle per le infrastrutture (pilastro 2), ottenendo la 7° posizione nel rank complessivo, ma perdendo 4 posizioni rispetto al 2013; vanta nello specifico strutture di prima qualità in tutti i trasporti.
Il contesto macroeconomico, pilastro 3, ha avuto complessivamente un andamento crescente, la Germania si trova in 24° posizione.
Il mercato dei beni, pilastro 6, in aumento negli ultimi 3 anni, è caratterizzato da una forte concorrenza locale e una posizione delle grandi imprese di "non dominio", la Germania è in 19° posizione nel rank.
Per la dimensione di mercato, pilastro 10, la Germania ha avuto un andamento pressoché costante fin dalle prime rilevazioni, in quanto basata sia sul grande mercato interno e sia sulle forti esportazioni, pertanto il paese si conferma in 5° posizione.
Il mercato finanziario, pilastro 8, che ha avuto un andamento negativo dal 2007 al 2011, negli ultimi tre anni ha visto una tendenza positiva che ha consentito al paese di raggiungere la 25° posizione.
Il business tedesco, pilastro 11, molto sofisticato, consente alla Germania di confermare la 3° posizione nel rank globale, soprattutto per i processi produttivi e i canali di distribuzione efficienti.
L'Innovazione (pilastro 12) e la Preparazione Tecnologica (pilastro 9) hanno un trend positivo, il paese ha ottenuto rispettivamente la 6° e la 13° posizione. Infatti le aziende tedesche sono considerate tra le più innovative al mondo, spendono molto in R&S, possono contare su collaborazioni con le istituzioni e le università e hanno la capacità di assorbire ed utilizzare in fretta le nuove tecnologie. Inoltre, le aziende tedesche, prevalentemente di medie dimensioni, operano in mercati di nicchia localizzati nelle medesime aree per cui la competizione è la forza per sviluppare nuovi servizi e prodotti.
L'istruzione e la formazione superiore, pilastro 5, nell'ultimo anno mostrano una discesa consistente dovuta alla disponibilità dei dati sul tasso di iscrizione universitaria (assente negli anni precedenti) che hanno collocato la Germania in 16° posizione, arretrando di 13 posti. Il sistema educativo di base, pilastro 4, nel quale la Germania ha ottenuto la 14°posizione, ha ancora bisogno di essere migliorato.
Per quanto riguarda il mercato del lavoro, pilastro 7, nel quale il paese ha ottenuto la 35° posizione, i miglioramenti sono stati molto consistenti consentendo un guadagno di 18 posizioni a partire dal 2012. Tuttavia, alcune recenti disposizioni, come il salario minimo, potrebbero portare una futura retrocessione del pilastro. Data la diminuzione della tasso di crescita della popolazione, sarà cruciale per attirare i talenti un approccio che incentivi l'immigrazione e il lavoro femminile.
Nonostante l'economia tedesca sia molto simile a quella dei paesi nordici, recenti studi locali hanno mostrato come stiano emergendo alcune difficoltà sociali.
Normative rigorose e ben applicate, unite all'esistenza di una grande porzione di territorio protetto, indicano attenzione tedesca alle tematiche ambientali. Tuttavia, la concentrazione di anidride carbonica è ancora relativamente elevata e l'emissione di particolato è oltre il livello consigliato.

4.2.3.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	2.189.737		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	82,31%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	9,86%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	4,82%	-
	Da 50 a 249 addetti	2,53%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,49%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	56.303		
Diffusione ISO 14001 (2013)	7.983		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	1,9%	
	Industria	49,3%	
	Servizi	48,8%	

Tabella 4.11: Germania. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[136]

Nella Figura 4.18, è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 negli anni dal 1993 al 2013 messo in relazione all'andamento delle certificazioni ISO 14001 negli anni dal 1999 al 2013. Per l'ISO 9001, la tendenza è complessivamente positiva sebbene abbia presentato un calo significativo negli anni dal 2000 al 2003, in corrispondenza dell'introduzione dell'euro e dell'edizione 2004 della norma.
Da notare che la diffusione dell'ISO 14001 è molto inferiore a quella dell'ISO 9001, 7.983 contro 56.303 nel 2013, come mostrato in Tabella 4.11.

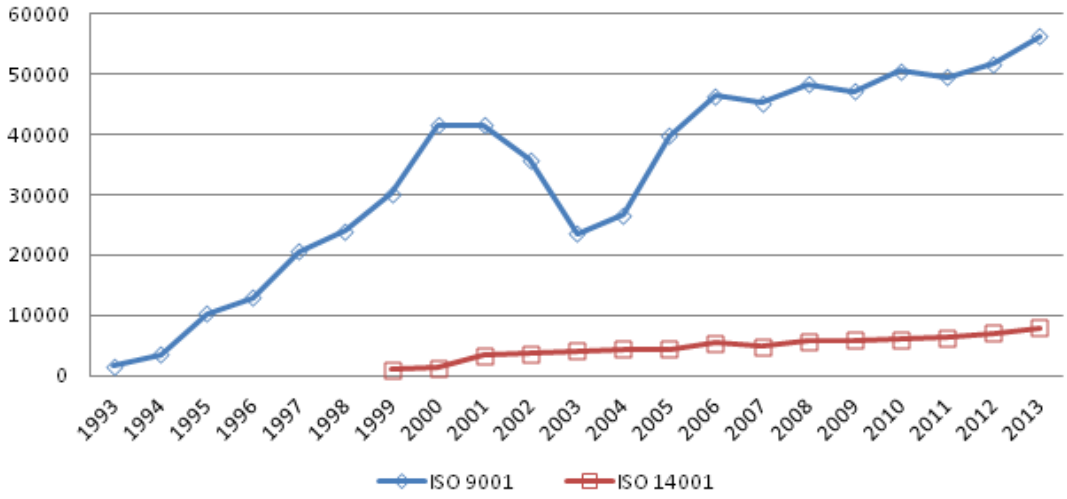


Figura 4.18: Germania. Certificazioni ISO

[136] Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

4.2.3.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà tedesche in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Deutsches Institut für Normung e.V. - DIN
II. Accreditamento	Deutsche Akkreditierungsstelle - DAkkS
III. Promozione della Qualità	Bundesverwaltungsamt – BVA
	Deutsche Gesellschaft Für Qualität - DGQ
	Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung - IfBQ
	Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen - IQR
	Sächsische Bildungsagentur - SBA
	Ständige Konferenz
	Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien - ZIB
IV. Gestione Premi	DIN-Preise, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN)
	Ludwig Erhard Preis, Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. (ILEP,)
	Walter Masing Award, Deutsche Gesellschaft Für Qualität (DGQ)
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	B-Wise
	European Six Sigma Club Deutschland e.V.
	Institut Deutschland e. V. – QFD ID
	Lean Management Institut

Tabella 4.12: Germania. Principali attori della Qualità

Normazione

Deutsches Institut für Normung e.V – DIN[137]

Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN), costituita nel 1917, è un'organizzazione no-profit.
Nel 1975 in accordo con il governo federale tedesco, DIN è diventato l'organismo di normazione nazionale, incaricato di rappresentare gli interessi tedeschi presso organizzazioni di normazione europee e internazionali. I membri di DIN sono aziende, associazioni, agenzie governative e altre istituzioni.
La missione di DIN è diventare leader mondiale nello sviluppo di norme; supportare l'industria tedesca, il settore pubblico, le istituzioni scientifiche e di ricerca e la società nel suo complesso; promuovere i consumi, la tutela dell'ambiente e della salute, così come la salute e la sicurezza sul lavoro; contribuire all'apertura dei mercati ed alla leale concorrenza.
Nel 2008 l'Università Tecnologica di Berlino (Technische Universität Berlin) e DIN hanno firmato un accordo di cooperazione che delinea il loro futuro come partner strategici nel campo della ricerca e dell'istruzione superiore.
Le aziende associate sono:

- **DIN GOST TÜV Berlin-Brandenburg GmbH.** DIN GOST TÜV, nata come società per azioni di DIN e il Gruppo Renania TÜV, offre servizi di certificazione, registrazione e approvazione di prodotti esportati verso la Federazione Russa e paesi della CSI, Comunità degli Stati Indipendenti.

[137] Fonte: www.din.de

- **DQS GmbH.** DQS e le imprese internazionali del Gruppo, forniscono personale esperto e imparziale e servizi di certificazione per i sistemi di gestione riconosciuti a livello internazionale.
- **DIN CERTCO GmbH.** DIN CERTCO è l'organismo di certificazione DIN e Renania Gruppo TÜV, si occupa di valutare la conformità e fornire servizi di certificazione per una vasta gamma di prodotti, servizi, aziende e persone.

L'ente organizza diversi eventi, nessuno a carattere periodico, alcuni dei più significativi sono descritti di seguito.

- Nel 2005 DIN ha ospitato un convegno intitolato "30 anni di partnership di successo - un modello di successo, in Germania e oltre", per celebrare il 30° anniversario dell'accordo tra DIN e il governo federale tedesco
- Nel 2006 DIN ha tenuto un "Open Day" per celebrare la Giornata Mondiale della Normazione, mostrando esempi di cooperazione con aziende e organizzazioni in una vasta gamma di settori.
- Nel 2007 DIN ha organizzato la Conferenza europea "Innovazione e accesso al mercato attraverso gli Standards".
- Sempre nel 2007 DIN ha festeggiato il suo 90° anniversario con il convegno - inaugurazione della mostra multimediale "NormenWerk" a Berlino.
- Dal 2009, tutti i documenti sono stati pubblicati in modo uniforme in base al nuovo concetto di normazione chiamato DIN SPEC.
- Nel 2011 DIN ha lanciato una serie di eventi rivolti a studenti e giovani laureati di tutte le discipline che trattano temi innovativi, per permettere loro di discutere e stabilire contatti con gli esperti.

DIN in collaborazione con SAC ha sviluppato il Portale di cooperazione tedesco - cinese. Il nuovo Germania-Cina Standards Information Portal è stato ufficialmente lanciato il 12 ottobre 2009 a Berlino: questo nuovo portale Internet è una fonte preziosa di informazioni riguardanti norme e sistemi di standardizzazione in Germania e in Cina. Il portale è gestito dagli organismi di normazione nazionali di Cina e Germania, rispettivamente Standardization Administration della Repubblica popolare cinese (SAC) e DIN, l'Istituto tedesco per la standardizzazione. Le aziende possono utilizzare il potente motore di ricerca per trovare rapidamente le norme di cui hanno bisogno per i loro prodotti. Le ricerche possono essere effettuate in tedesco, inglese o cinese, con i risultati di ricerca visualizzati in tedesco o cinese, in entrambi i casi con una traduzione in inglese del titolo. Possono essere ricercati i dati bibliografici selezionati per quasi 60.000 documenti. Scambiati e aggiornati su base mensile. Viene indicata anche la relazione dei documenti agli standard internazionali (come "identico" o "modificato"). La homepage del portale include informazioni approfondite sui settori che sono stati individuati dal Gruppo di lavoro Standardizzazione del Comitato misto tedesco e cinese dell'Industria e del Commercio come particolarmente importante per lo sviluppo congiunto di standard in quei paesi.
L'ente gestisce, inoltre, i DIN Preise, come approfondito nel paragrafo dedicato.

Accreditamento

Deutsche Akkreditierungsstelle – DAkkS[138]

DAkkS, fondato nel 2010 dalla fusione di più società, è l'organismo nazionale di accreditamento tedesco, no-profit.
Diversamente da molti altri paesi, fino al 2009 la Germania non ha avuto un organismo di accreditamento unico, ma di un sistema di accreditamento frammentato comnposto da circa 20 organismi di accreditamento pubblici e privati, talvolta appartenenti ad aree a volte in sovrapposizione tra loro. Il Consiglio di accreditamento tedesco (DAR, Deutsche Akkreditierungsrat), dal 1991, aveva assunto la responsabilità per la cooperazione e il coordinamento di questi organismi, ma ha interrotto le sue attività dopo l'istituzione di DAkkS, alla fine del 2010.
DAkkS è incaricato dal governo federale di svolgere i compiti di accreditamento delle autorità pubbliche, pertanto è soggetto a autorità di vigilanza giuridica e finanziaria del governo.

Promozione della qualità

Bundesverwaltungsamt – BVA [139]

Il BVA è l'ente tedesco che promuove e sostiene la creazione di un CAF (Common Assessment Framework) europeo di qualità nella pubblica amministrazione. L'obiettivo dell'ente è quello di utilizzare l'autovalutazione CAF come mezzo di modernizzazione amministrativa.
Il BVA ha una sezione del sito web, nella quale approfondisce i modelli per la gestione della qualità ISO, EFQM e CAF spiegando le differenze di applicazione per la pubblica amministrazione in allegati tecnici scaricabili liberamente. Offre inoltre consulenze telefoniche, informazioni, materiale di studio, software, supporto per il progetto CAF.
In Germania, più di 600 persone provenienti dal settore pubblico si sono registrate nella rete CAF gestita da BVA per avere la possibilità di partecipare attivamente allo scambio di esperienze e conoscenze, a gruppi di lavoro tematici, alle discussioni con il consiglio consultivo per i principali compiti del Centro CAF tedesco e per presentare i successi dei propri progetti CAF alle conferenze sulla gestione della qualità.
Dal 2006, il Ministero federale degli Interni ha incaricato l'Ufficio federale Amministrativo (Bundesverwaltungsamt– BVA) delle scuole tedesche all'estero, di organizzare la gestione delle sovvenzioni in settori come la promozione dello sport, della cultura, della gioventù, di concedere prestiti educativi, di raccogliere i fondi e offrire corsi di formazione.

Deutsche Gesellschaft Für Qualität – DGQ [140]

Il DGQ è l'associazione tedesca per la qualità, che fornisce formazione nell'ambito dei sistemi di gestione in Germania. La sua missione è articolata in più temi: costruire reti, emancipare le persone, sviluppare le organizzazioni, generare conoscenza per il successo sostenibile dei clienti e dei partner.
Per raggiungere questi obiettivi nel miglior modo possibile, la DGQ nel 2007 si è strutturata in tre unità organizzative specializzate:

[138] Fonte: www.dakks.de
[139] Fonte: www.bva.bund.de
[140] Fonte: www.dgq.de

- Verein Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V, una rete per lo scambio di esperienze, che rappresenta la consapevolezza nazionale ed internazionale della qualità.
- DGQ Weiterbildung GmbH, responsabile della formazione e dell'organizzazione di corsi, seminari e conferenze.
- FQS Foschungsgemeinschaft Qualität e. V., che fornisce l'accesso a risultati di ricerca innovativi. Ad oggi ha seguito 28 progetti di ricerca nazionali e internazionali.

La DGQ organizza corsi di formazione e seminari, anche volti alla certificazione, in ambito di sistemi di gestione qualità, ambiente, sicurezza, energia, audit, lean six sigma, modello EFQM, metrologia per la produzione.
Gestisce il premio Walter Masing come descritto nel paragrafo dedicato.
Oltre all'assegnazione del Premio Walter Masing, DGQ, sostiene il Qualitäts-Initiative Berlin-Brandenburg, la Thüringer Staatspreis für Qualität e il Bayerischer Qualitätspreis:

- **Qualitäts-Initiative Berlin-Brandenburg**, è "l'iniziativa di qualità", una collaborazione tra Berlino e Brandeburgo, con il patrocinio del Commissario per i ministeri dell'economia e del lavoro che ha l'obiettivo di supportare le aziende nella gestione e promozione della qualità.
- **Premio di Stato per la Qualità Turingia**, premio assegnato dal 1998, riconosce altissimi meriti nel campo della gestione della qualità aziendale. Nel 2011 per la prima volta sono state istituite due categorie:
  - "gestione della qualità nelle imprese" che; valuta l'efficacia della strategia di qualità, la creazione di posti di lavoro qualificati, apprendistato dedicato, tasso di non conformità nella produzione, puntualità nell'esecuzione dei contratti.
  - "politiche del personale e cultura d'impresa"; valuta le società per le migliori idee sulla conciliazione tra lavoro e vita familiare.
- **Bayerischer Qualitätspreis**, il premio bavarese per la Qualità, istituito dal 1993. Il premio era in principio aggiudicato solamente alle aziende manifatturiere; dal 1994 è stato esteso a tutte le società di produzione; nel 1998, è stato ampliato ulteriormente per includere le società di commercio al dettaglio e all'ingrosso, le società di commercio estero e le "comunità business-friendly". Dal 2002, la partecipazione è stata allargata alle aziende di servizio business-oriented e, infine, dal 2013, alle aziende di servizio information-oriented.

Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung – IfBQ[141]

Il IfBQ è il centro di servizi del Ministero dell'Istruzione e formazione professionale (BOD) di Amburgo, fornisce servizi scientifici per lo sviluppo e la garanzia della qualità nelle scuole; prevede sistemi di monitoraggio continuo dello sviluppo del sistema scolastico sulla base di metodi empirici e statistici.

Il IfBQ si è formato il primo Ottobre 2012 dalla fusione di parte dell'Istituto per il monitoraggio Educativo (IfBM), il Dipartimento LIQ dell'Istituto per la formazione degli insegnanti e di sviluppo scolastico (LI), il Centro per il supporto di monitoraggio scientifico e della ricerca nei processi di sviluppo della scuola (ZUSE) e da parti delle unità statistiche di formazione del CDA. Il sito web del IfBQ è ancora in costruzione.

Le attività dell'IfBM comprendono:

- Attuazione delle ispezioni scolastiche;
- Coordinamento e, se necessario, effettuazione della valutazione delle politiche di educazione;
- Preparazione, attuazione e valutazione dei test di performance scolastica e di sondaggi;
- Creazione regolare di un rapporto educativo;

[141] Fonte: www.hamburg.debsbifbq

- Analisi regionali della scuola e dell'istruzione;
- Attuazione e valutazione dei metodi di misurazione delle performance nel supporto per la lingua;
- Controllo e valutazione degli esami;
- Valutazioni e relazioni statistiche ufficiali.

Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen – IQR[142]

L'IQR, Istituto per il progresso educativo, è un istituto scientifico che supporta i Länder della Repubblica Federale di Germania nello sviluppo e nella garanzia della qualità del sistema scolastico. Il punto di partenza e la base di questo lavoro sono gli standard educativi adottati dalla Conferenza permanente dei ministri dell'istruzione nella Repubblica federale di Germania (KMK): gli Standard educativi definiscono quali competenze dovrebbero sviluppare gli alunni nella loro carriera scolastica. Il IQR è incaricato del monitoraggio educativo, ovvero di controllare regolarmente la misura in cui questi obiettivi vengono raggiunti nelle scuole tedesche. Inoltre, il IQR sostiene nell'implementazione degli standard di istruzione nei paesi in cui serviranno come telaio di riferimento nel sistema di istruzione.

Come istituzione scientifica, IQR è attivo in vari campi della ricerca sull'educazione empirica. Le questioni chiave che vengono esaminate sono:

- Quali strutture hanno competenze scolastiche e come possono essere valutate;
- Quali fattori influenzano apprendimento e rendimento scolastico;
- Come affrontare le esigenze metodologiche di valutazione delle performance;
- Come sviluppare le competenze linguistiche e di lettura necessarie per l'apprendimento;
- In che misura e in quali condizioni è possibile per gli insegnanti orientare l'insegnamento alle competenze;
- Come possono essere utilizzate le nuove tecnologie per la diagnostica avanzata delle competenze scolastiche.

Sächsische Bildungsagentur – SBA[143]

SBA è l'agenzia regionale per l´Istruzione eletta dal Ministero della Pubblica Istruzione e dall'Ispettorato scolastico di Sassonia. Segue due progetti "FSE QM" di supporto alla gestione della qualità della scuola, sostenuti dal finanziamento del Fondo sociale europeo (FSE).
L'obiettivo dei progetti "FSE QM" è quello di promuovere lo sviluppo sistematico dell'insegnamento attraverso la gestione della qualità e quindi migliorare le prestazioni degli studenti grazie alla valutazione interna dei processi di insegnamento e apprendimento, a cui applicare i principi del miglioramento continuo.

Ständige Konferenz[144]

La Ständige Konferenz, Conferenza permanente dei ministri dell'istruzione della Repubblica federale di Germania, fondata nel 1948, è un'associazione dei ministeri e senatori dei Länder responsabili dell'istruzione e della formazione superiore, della ricerca e della cultura.
Nel settore scolastico, la Conferenza permanente ha assicurato conformità e comparabilità dei programmi educativi scolastici e dei loro bilanci, pertanto ha consentito la massima mobilità sia agli studenti che agli

[142] Fonte: www.iqb.hu-berlin.deinstitut
[143] Fonte: www.schule.sachsen.de
[144] Fonte: www.kmk.org

insegnanti. Ciò si riflette nello sviluppo di standard formativi nazionali, nella partecipazione a studi comparativi internazionali, nella rendicontazione regolare dell'istruzione e nella creazione di due enti: l'Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen IQR (dell'Istituto per la Gestione della Qualità) e il Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien (ZIB) il Centro per gli Studi Internazionali Comparati, descritti a seguire.

Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien – ZIB[145]

ZIB Centro per gli studi di Educazione Internazionale Comparativi, è stato fondato nel 2010 dal Ministero federale dell'Istruzione e della Ricerca (BMBF) e dalla Conferenza Permanente dei Ministri dell'Istruzione e degli Affari Culturali dei Länder della Repubblica Federale di Germania (KMK), unendo le competenze di tre delle istituzioni di alto livello nel campo della ricerca educativa tedesca; la School of Education dell'Università Tecnica di Monaco, l'Istituto tedesco Internazionale per la Ricerca Educativa e l'Istituto Leibniz per l'educazione scientifica e matematica.
L'obiettivo dell'associazione è realizzare ricerche d'avanguardia nel campo dell'educazione, occupandosi delle seguenti attività:

- Coordinare e garantire la collaborazione a comitati scientifici internazionali e alle valutazioni internazionali su larga scala;
- Finanziare poltrone di ricerca;
- Promuovere giovani ricercatori nei settori della valutazione educativa su larga scala;
- Coordinare un programma di ricerca con l'IQB;
- Gestire la declinazione nazionale del progetto "PISA" in Germania, compresa la preparazione delle relazioni.

Il progetto PISA (Programme for International Student Assessment), dell'OCSE, ha l'obiettivo di riunire le competenze e le conoscenze degli studenti in tutto il mondo e confrontarli a livello internazionale. Consiste in un'indagine effettuata ogni tre anni e ripetuta da istituti diversi.

Gestione di premi nazionali

DIN Preise[146]

Ogni anno, DIN, l'Istituto tedesco per la standardizzazione, organizza tre categorie di premi fino a 10.000 €.

Vantaggi della standardizzazione. Il Premio DIN "Nutzen der Normung" è assegnato ogni anno per la miglior dimostrazione dei benefici della standardizzazione. Il primo premio è di 10.000 €, il secondo di 7.500 € e il terzo di 5.000 €. Il concorso mira a utilizzare esempi pratici per pubblicizzare gli effetti delle normative, al fine di sensibilizzare l'opinione pubblica. La maggior parte dei vantaggi della standardizzazione mostrati dai vincitori delle passate edizioni riguardano la riduzione dei costi e la maggiore efficienza.

Best Practice. Il Premio DIN "Best Practice" è assegnato ai migliori risultati di incorporazione degli standard nelle procedure aziendali. Il premio di 5.000 € è assegnato per la gestione di qualità e ambiente e per i sistemi di gestione della documentazione che consentono un approccio uniforme alla soddisfazione dei

[145] Fonte: zib.education/startseite.html
[146] Fonte: www.din.de

requisiti. Con questo premio, DIN mira a delineare soluzioni eccellenti per la gestione degli standard, nonché a rendere riconosciuti i benefici derivanti dall'applicazione di norme di gestione.

Giovane Scienza. DIN dal 2005, conferisce il premio "Junge Wissenschaft" agli studenti per le migliori tesi accademiche riguardanti aspetti di normazione. Ogni vincitore riceve un premio di 1.000 €.

Ludwig Erhard, ILEP[147]

La Ludwig-Erhard-Preis e.V. (ILEP) è un'organizzazione supportata da diversi organismi, che ha l'obiettivo di rafforzare la capacità delle imprese tedesche di operare a livello mondiale. I membri di ILEP sono:

- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Confederazione delle associazioni tedesche dei datori di lavoro;
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Federazione delle industrie tedesche;
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Società tedesca per la Qualità;
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Industria e Commercio Tedesco;
- Handelsverband Deutschland, Associazione tedesca per il commercio;
- Ludwig-Erhard-Stiftung eV;
- Verein Deutscher Ingenieure, Associazione degli ingegneri tedeschi;
- Zentralverband des Deutschen Handwerks, Associazione centrale del commercio tedesco.

ILEP si basa sul principio che "le organizzazioni aiutano le organizzazioni"; le aziende che ricevono il premio vengono utilizzate come modello per le altre società, al fine di incoraggiarle a seguire lo stesso cammino verso l'eccellenza e a sviluppare idee innovative con una gestione sostenibile.
Il Premio Ludwig Erhard è il premio Tedesco per l'eccellenza basato sul modello EFQM, istituito nel 2003, promosso dal Ministero Federale dell'Economia e della Tecnologia. Il premio porta il nome di un ex ministro dell'Economia tedesca che è considerato il "padre del miracolo economico" ("Wirtschaftswunder") in Germania; a lui infatti è attribuito il merito della ripresa economica nella giovane Repubblica Federale di Germania a seguito dell'introduzione del concetto di "economia sociale di mercato".
Il Modello EFQM per l'Eccellenza riflette, in diversi aspetti, il pensiero di Ludwig Erhard, pertanto il modello viene applicato senza modifiche.
Può partecipare al premio qualsiasi organizzazione che abbia almeno il 50% del suo operato in Germania. Il processo di conferimento annuale inizia a gennaio con la call dei valutatori. Solo i valutatori che hanno superato l'EFQM Assessed Training (EAT) sono qualificati. Dopo che i concorrenti hanno espresso formalmente la loro volontà di partecipare al premio per la fine di febbraio, tutti i valutatori LEP prendono parte ad un briefing di due giorni per raggiungere una visione comune su come valutare i partecipanti. Solitamente viene utilizzato come base per la valutazione il documento dell'anno precedente.
Durante la visita in loco alle aziende partecipanti, che avviene in autunno, i valutatori cercano prove di applicazione di buone pratiche per attestare i risultati presentati nei documenti di candidatura. I vincitori sono celebrati a Berlino nel mese di novembre

[147] Fonte: ilep.schieferdecker.comwir_ueber_uns; ilep.de

Walter Masing, DGQ[148]

Il Walter Masing Award è il premio biennale gestito dal Deutsche Gesellschaft Für Qualität (DGQ), per la gestione della qualità innovativa, istituito nel 1986.
Il Prof. Dr. Walter Masing, a cui è dedicato il premio, è una delle personalità più importanti nella gestione della qualità a livello mondiale. È presidente onorario della Società Tedesca per la Qualità (DGQ), fu il presidente fondatore e membro permanente della presidenza della European Organization for Quality (EOQ, adesso EFQM), Presidente dell'Accademia Internazionale per la Qualità (IAQ) e, fino al 1983, presidente della DGQ. Ha pubblicato numerosi articoli e libri, tra cui il "Manuale di Gestione della Qualità".

Il "Walter Masing" è l'unico premio tedesco di gestione della qualità, assegnato per eccellenza personale. Il premio mira a motivare il talento scientifico e imprenditoriale allo sviluppo di nuove idee nel campo della gestione della qualità.
La partecipazione avviene attraverso una gara pubblica, i partecipanti devono trattare un argomento di qualità che può essere:

- una ricerca indipendente,
- la rappresentazione pratica di una soluzione pionieristica.

Il bando si svolge attraverso la stampa specializzata e su Internet entro e non oltre 12 mesi prima della data della cerimonia. È consentita la partecipazione di gruppo. La valutazione viene effettuata dal consiglio di fondazione del Walter Masing sui seguenti aspetti:

- originalità;
- importanza pratica per la ricerca o per l'insegnamento;
- approfondimento del soggetto;
- presentazione e forma.

Promozione di singoli approcci alla qualità

B-wise[149]

B-Wise è un ente che mette a diposizione il portale Internet *www.business-wissen.de* contenente materiale da scaricare sotto forma di modelli Excel per il controllo, il reporting, la gestione delle metriche e la gestione dei progetti, ecc, rivolti soprattutto a direttori, team leader e dipendenti.
Una sezione del sito è dedicata al "Manuale di gestione" e riporta la descrizione generale degli strumenti per il management, evidenziando i vantaggi di uno rispetto all'altro e fornisce istruzioni dettagliate per imparare a utilizzare tali strumenti sul lavoro. Ogni mese è accessibile liberamente un capitolo diverso del manuale di gestione.
L'ente effettua attività di promozione, formazione e sviluppo con moduli online di corsi e-learning supervisionati da esperti. L'ente organizza inoltre dei seminari a pagamento.

[148] Fonte: www.dgq.de
[149] Fonte: www.business-wissen.de; b-wise.de

European Six Sigma Club Deutschland e.V. - ESSC-D [150]

La European Six Sigma Club Deutschland e.V. è stato istituito nel 2007, i membri dell'ESSC-D sono soggetti privati e aziende.

Le attività dell'ESSC-D comprendono l'organizzazione e lo svolgimento di meeting, lo sviluppo di standard metodologici, la realizzazione di linee guida per la formazione, il perfezionamento e lo sviluppo di programmi di formazione, la promozione della ricerca statistica, la condivisione di esperienze di progetti Six Sigma, la collaborazione nazionale ed internazionale e l'organizzazione e la conduzione di eventi formativi.
Nel primo workshop, svolto a Varese nel 1999, sponsorizzato dalla statunitense Whirlpool, Black Belt, Master Black Belt e Champions hanno riferito le proprie esperienze, raccontato progetti e discusso degli ostacoli affrontati. Successivamente, altri workshop sono stati svolti a Barcellona, Monaco di Baviera, Malmö, Madrid e Lisbona; inoltre, sono stati svolti degli incontri regionali in Spagna dal 2003 e in Germania dal 2005. Tutti i meeting sono caratterizzati da un'atmosfera costruttiva e aperta.
Il primo workshop regionale in Germania, nel 2005, ha ottenuto feedback così positivi da parte dei partecipanti che questo scambio di esperienze è diventato un evento che si svolge regolarmente ogni anno.

Gli standard di qualità Sigma Six per la formazione e la certificazione di Green Belt e Black Belt sono stati approvati nel 2008 e sono disponibili on line per il download.

Institut Deutschland e. V. – QFD ID[151]

Il QFD Institute, o QFD-ID, fondato nel 1996, è un'associazione senza fini di lucro con l'obiettivo di promuovere e diffondere il metodo del "Quality Function Deployment (QFD)" in Germania, in particolare in tutti i settori industriali e nelle università.
Sostiene le università nella raccolta di informazioni e nella pianificazione di corsi in materia QFD e offre ai suoi membri l'opportunità di ottenere la certificazione come esperti QFD.
Il QFD-ID organizza almeno ogni due anni un incontro chiamato "International Symposium on QFD" in cui è illustrata l'applicazione pratica dello strumento. Organizza, inoltre, workshops periodici con esperti per discutere le Best Practice dell'esecuzione del QFD.
Il QFD Institute pubblica, Forum QFD, una rivista scientifica online che tratta le questioni connesse al QFD e all'organizzazione stessa.

Il QFD Institute ha sviluppato un QFD Wiki con lo scopo di promuovere il metodo QFD, di diffondere e creare contenuti interessanti, così come di formare comunità sinergiche.
Un wiki è un sito web che può non solo essere letto dagli utenti, ma anche essere modificato online; le pagine e gli articoli sono collegati da link; tutte le modifiche apportate vengono registrate e sono rintracciabili in qualsiasi momento, è uno strumento semplice ed efficace per la collaborazione distribuita e per l'organizzazione della conoscenza.

[150] Fonte: www.sixsigmaclub.de
[151] Fonte: www.qfd-id.de

Programma di formazione e certificazione

Il QFD-ID nel 2006 ha avviato un programma di formazione e certificazione differenziato per migliorare la qualificazione QFD con i seguenti obiettivi:

- Riconoscimento dei meriti degli esperti QFD all'interno del QFD-ID per quanto riguarda lo sviluppo e la diffusione dello strumento;
- Garanzia di qualità per i diversi tipi di qualificazione;
- Promozione della diversità di approcci al QFD nella pratica e nella ricerca;
- Prove di competenza indipendenti e qualificate agli esperti QFD.

Il programma presenta un totale di quattro livelli di certificazione:

- **Convogliatore QFD** (potential certified): si può ottenere questo riconoscimento attraverso la partecipazione spontanea come membro di una Officina di Best Practice.
- **Utenti QFD** (certified user): co-presentatore nella squadra QFD ha partecipato con successo alla formazione per utenti accreditati. Nel marzo 2012 gli utenti QFD erano un numero pari a 66.
- **Moderatore QFD** (certified moderator): moderatore QFD ha partecipato con successo alla formazione. Nel marzo 2012 i moderatori QFD erano un numero pari a 27.
- **Architetto QFD** (certified architect): iniziatore di programmi QFD cross-project. Nel marzo 2012, gli architetti QFD erano un numero pari a 16.

Lean Management Institut [152]

Il LMI è stato istituito come fondazione nel 2004, con l'obiettivo di sviluppare e ottimizzare il concetto di lean management e dei suoi strumenti, al fine di renderli noti ad aziende e istituzioni di ogni settore.
Le attività seguite dall'istituto sono lo sviluppo del lean management teorico e pratico, il trasferimento di metodi lean ad altri settori (come processi di manutenzione, assistenza e amministrazione), la diffusione del lean thinking in Europa e il mantenimento di un forum per lo scambio di know-how ed esperienze nell'applicazione di metodi di gestione.
Il LMI offre un programma di seminari rivolto soprattutto a professionisti e dirigenti che consente di ottenere una Certificazione di Formazione come Esperto Lean. Formazione ed eventi formativi sono costituiti da workshop pubblici e privati in cui i partecipanti hanno l'opportunità di attuare immediatamente on-site i metodi teorici appresi in una prova pratica o in un piano di gioco.
I seminari intensivi "Lean Specialist" rivolti alle aziende trattano: la Lean Production e la Lean Administration con relative simulazioni pratiche, la mappatura del flusso del valore con il Value Stream Mapping e la produzione a flusso teso.

LMI organizza congressi per lo scambio di esperienze pratiche e risultati scientifici nel lean management e gestisce un forum aperto a tutti per discutere delle esperienze del lean management e questioni teoriche.

Il LMI fa parte del **Lean Global Network**, fondato nel settembre 2007, attualmente composto da 16 organizzazioni affiliate. Si tratta di un'associazione senza scopo di lucro, con finalità educativa a sostegno del'adozione delle metodologie lean, tramite formazione, coaching, ricerca-azione, eventi e materiali di apprendimento resi disponibili per operatori e dirigenti.

[152] Fonte: www.lean-management-institut.de

4.2.4 Paesi Bassi



4.2.4.1 Presentazione contesto

Popolazione	16.800.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	-0,7 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 2,6% ▪ industria: 25,4% ▪ servizi: 72,1%
Esportazioni in dollari	$ 576.900.000.000 (2013; rank 8°)
Importazioni in dollari	$ 511.000.000.000 (2013; rank 10°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,32 (2012, rank 8°, +4 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,45 (2014, rank 8°, uguale al 2013)

Tabella 4.13: Paesi Bassi. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[153]

Nella Figura 4.19 si riporta l'andamento del PIL dei Paesi Bassi, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

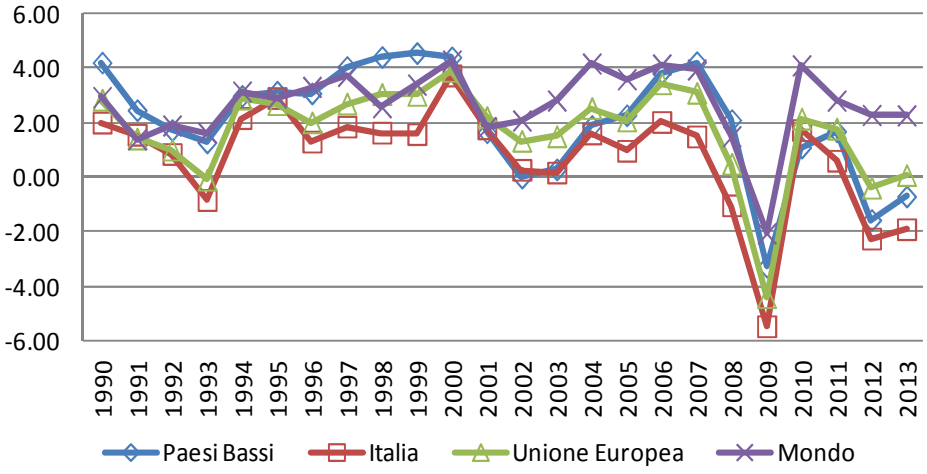


Figura 4.19: Paesi Bassi. Tasso di crescita del PIL[154]

Secondo quanto riportato dal World Factbook, i Paesi Bassi sono la sesta economia della zona euro; sono noti per le stabili relazioni industriali e per un moderato tasso di disoccupazione e di inflazione. Hanno un considerevole surplus commerciale e rappresentano il fulcro del trasporto europeo.

[153] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[154] Fonte: Banca Mondiale

L'attività industriale consiste prevalentemente nella trasformazione di prodotti alimentari, prodotti chimici, raffinazione del petrolio e macchine elettriche. Il settore agricolo, altamente meccanizzato, occupa solo il 2% della forza lavoro, ma offre notevoli eccedenze per l'industria alimentare e per le esportazioni. Il settore finanziario olandese ha risentito della crisi finanziaria globale, dovuta in parte all'elevata esposizione di alcune banche olandesi ai titoli US mortgage-backed. Nel 2008, il governo ha nazionalizzato due banche e iniettato miliardi di dollari di capitali verso altri istituti finanziari, per impedire un ulteriore deterioramento del settore. Dopo 26 anni di crescita economica ininterrotta nel 2009 l'economia olandese - fortemente dipendente dal settore finanziario internazionale e dal commercio internazionale –in linea con quanto è accaduto nel contesto internazionale, ha subito una contrazione. Per recuperare, il governo ha cercato di rilanciare l'economia nazionale accelerando programmi infrastrutturali, offrendo agevolazioni fiscali aziendali per i datori di lavoro così da evitare il licenziamento dei lavoratori, e ampliando le possibilità di credito all'esportazione. Il governo del primo ministro Mark Rutte ha iniziato ad attuare misure di austerità nei primi mesi del 2011, consistenti principalmente ad una riduzione della spesa pubblica, che ha portato un miglioramento del deficit nel 2011; tuttavia, nel 2012 una diminuzione delle entrate fiscali ha causato una diminuzione del PIL e il deficit di bilancio si è deteriorato. Nel 2013, il disavanzo pubblico è sceso al 3,3% del PIL, in seguito alla crescita delle entrate pubbliche dovuta ad un aumento delle imposte. La spesa per prestazioni sociali, però, è aumentata, a causa di un aumento dei sussidi di disoccupazione e dei pagamenti per le pensioni. L'alto tasso di disoccupazione e gli aumenti fiscali hanno causato una continua diminuzione del reddito disponibile delle famiglie, provocando una contrazione dell'economia olandese.

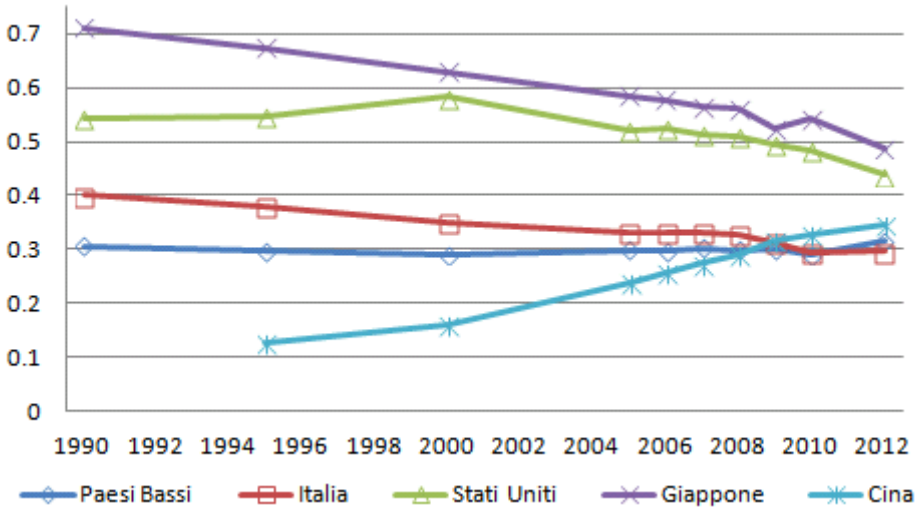


Figura 4.20: Paesi Bassi. CIP, Competitive Industrial Performance Index[155]

La Figura 4.20 mostra l'andamento del CIP dei Paesi Bassi, messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il grafico mostra un andamento costante. I Paesi Bassi, come la maggior parte dei paesi altamente industrializzati, si collocano nel primo quintile della classifica mondiale del CIP e sono anche tra i primi 20 top performer del 2012; infatti, se si analizza il CIP dei Paesi Bassi nelle sue tre sub –dimensioni si può notare che sono ai primi posti per quanto riguarda la capacità di produrre ed esportare manufatti, misurate rispettivamente dal MVApc e dal MXpc. Questo può essere ricollegato anche alla posizione geografica della nazione che risulta essere altamente strategica per il commercio europeo.

[155] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

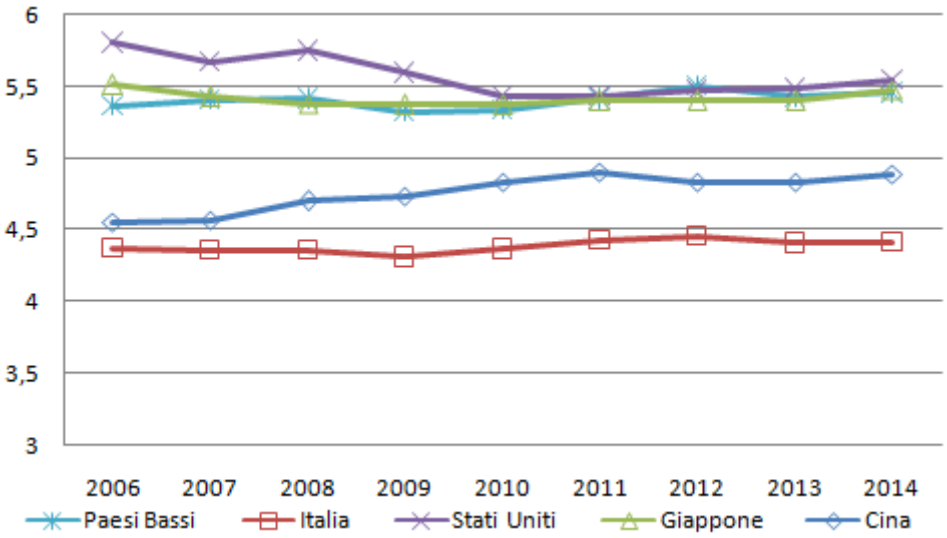


Figura 4.21: Paesi Bassi. GCI - Global Competitiveness Index[156]

In Figura 4.21, il grafico mette in evidenza come il GCI dei Paesi Bassi abbia un andamento molto simile a quello di due grandi realtà del panorama mondiale come gli Stati Uniti e il Giappone. Nella Figura 4.22 si presentano invece le curve relative ai 12 pilastri dell'indice per i Paesi Bassi.

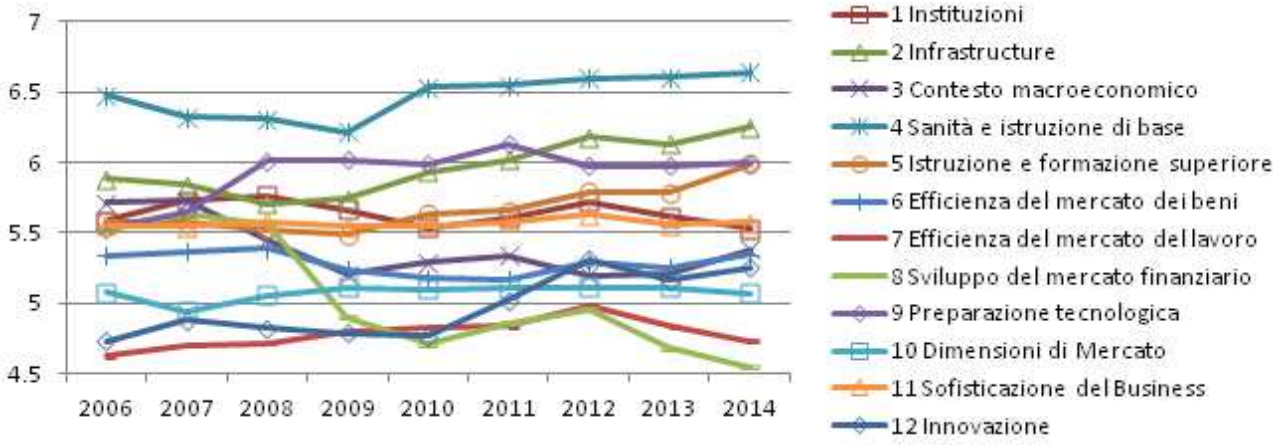


Figura 4.22: Paesi Bassi. Pilastri

Come riporta il Global Competitiveness report 2014 – 2015, i Paesi Bassi si collocano all'8° posto nel rank mondiale, come nel 2013: ciò rivela la presenza di una competitività stabile. Il paese presenta nel complesso molti punti di forza che consentono all'economia di rimanere altamente produttiva, come un eccellente sistema di istruzione insieme ad una forte presenza tecnologica, nonchè un'eccellente capacità di innovazione, di imprese altamente sofisticate che riescono a competere anche a livello internazionale. Inoltre, le efficienti istituzioni (10°), un'infrastruttura di classe mondiale e altamente competitiva e un mercato dei prodotti aperto completano l'elenco delle migliori attività del paese.

[156] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Nonostante questi punti di forza, le ottime prestazioni sono ostacolate da alcune rigidità presenti sul mercato, soprattutto in termini di assunzioni e licenziamenti e determinazione dei salari. Queste rigidità sono considerate il fattore più problematico del paese. Inoltre, le debolezze del sistema finanziario come conseguenza della bolla immobiliare, hanno reso più difficoltoso l'accesso al credito.

4.2.4.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	862.697		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	93,96%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	3,02%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	1,87%	-
	Da 50 a 249 addetti	0,98%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,17%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	11.415		
Diffusione ISO 14001 (2013)	2.419		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,9%	
	Industria	63,3%	
	Servizi	32,8%	

Tabella 4.14: Paesi Bassi. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[157]

Nella Figura 4.23 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il periodo 1993-2013.

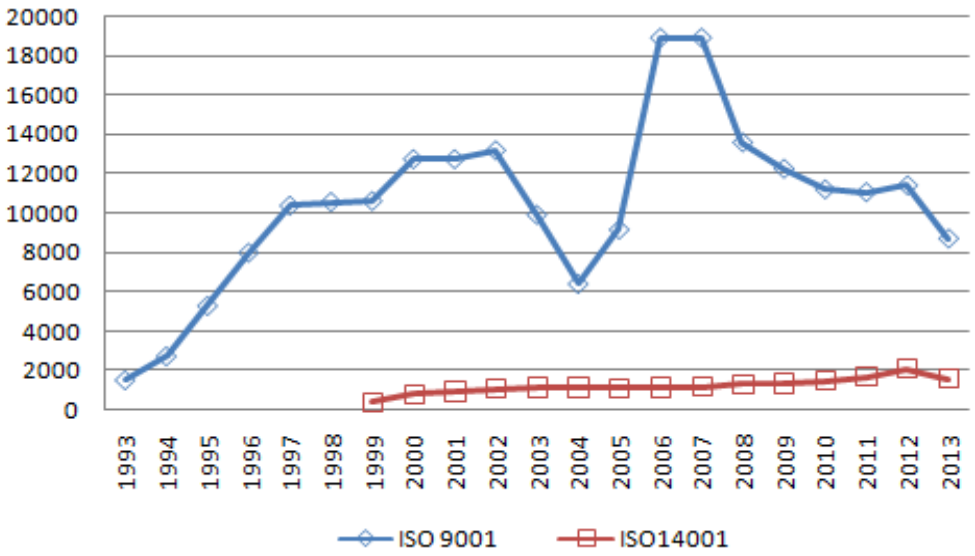


Figura 4.23: Paesi Bassi. Certificazioni ISO

Come si può notare dalla figura, l'andamento della ISO 9001 non è costante: dopo un periodo di crescita iniziale, nel 2004 si è registrato un forte calo delle certificazioni, mentre nel periodo tra il 2006 e il 2007 si è

[157] Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

registrato un aumento notevole rispetto ai periodi precedenti, per poi diminuire nel 2008 mantenendo un andamento piuttosto costante nel periodo successivo. Nell'ultimo anno, si è verificato un calo delle certificazioni.
La ISO 14001 mostra un andamento pressoché costante per tutto il periodo preso in esame.

4.2.4.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà olandesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	NEN - Nederlands Normalisatie-instituut
II. Accreditamento	RvA - Raad Voor Accreditatie – (Dutch Accreditation Council)
III. Promozione della Qualità	INK - Institute Nederland Kwaliteit
IV. Gestione Premi	INK - Institute Nederland Kwaliteit

Tabella 4.15: Paesi Bassi. Principali attori della Qualità

Normazione

NEN - Nederlands Normalisatie-instituut[158]

Il "Nederlands Normalisatie – instituut" (NEN) è un'organizzazione no- profit, fondata nel 1916 per iniziativa della Società Olandese del commercio e dell'industria e del Royal Institute of Engineers, supporta il processo di normazione a livello nazionale e internazionale, svolge attività di ricerca, si occupa di formazione e consulenza sulle norme e organizza seminari e incontri.
L'ente gestisce circa 31.000 standards a livello internazionale, europeo e nazionale attraverso varie commissioni che comprendono un totale di 5.000 membri. Il processo di standardizzazione è aperto, trasparente e focalizzato sul consenso, tutti coloro che hanno interesse in un particolare argomento possono prendervi parte: piccole, medie e grandi imprese, governo e gruppi di interesse, ognuna di queste parti paga una quota in base alle dimensioni dell'organizzazione e al numero di utenti.
Per quanto riguarda la formazione l'ente offre più di 80 corsi concernenti 6 diverse aree tematiche: lavoro e sicurezza, costruzioni, ingegneria elettrica, qualità della salute, gestione di sicurezza e ambiente e CRS, costruzione di macchine, cura e benessere; di tali corsi sono disponibili delle guide on line scaricabili dal sito. Il NEN offre anche corsi di formazione personalizzati.

[158] Fonte: www.nen.nl

Accreditamento

RvA - Raad Voor Accreditatie – (Dutch Accreditation Council) [159]

L'RvA - Raad Voor Accreditatie – (Dutch Accreditation Council) è stato fondato nel 1995 in seguito alla fusione di NSS (NKO STERIN Sterlab) e il Consiglio di Certificazione; svolge funzioni di accreditamento in quattro aree: calibrazione, ispezione, test, e certificazione. Il 31 dicembre 2007 il Consiglio di accreditamento si è fuso con CCK che accreditava laboratori medici olandesi per la cura della salute. È l'organismo nazionale di accreditamento riconosciuto a livello internazionale, che esegue gli accreditamenti in modo trasparente in tutti i settori, sia pubblici che privati, rilascia certificati di conformità ai propri clienti, migliora l'immagine di qualità dalle organizzazioni valutate dal Consiglio di accreditamento, contribuisce alla rimozione di barriere commerciali e crea un forte legame nella rete globale di accreditamento. L'RvA - Raad Voor Accreditatie è uno dei firmatari di ILAC- MRA, IAF ed è membro di EA.

Promozione della qualità

INK - Institute Nederland Kwaliteit[160]

L'INK - Institute Nederland Kwaliteit è una fondazione indipendente no profit che è stata creata nel 1991 su iniziativa del Ministero degli affari economici. L'obiettivo di questa organizzazione consiste nel contribuire al rafforzamento dell'economia olandese, spingendo le organizzazioni verso un miglioramento e un rinnovamento continuo. L'INK affianca le imprese nel loro percorso verso il raggiungimento di prestazioni eccellenti, favorendo lo sviluppo della conoscenza della qualità nelle varie realtà aziendali e la condivisione degli strumenti di miglioramento, fornendo metodi per la valutazione della qualità, e proponendo l'adozione di un modello denominato **"INK Management model**", elaborato dall'organizzazione stessa su richiesta di 14 presidenti di alcune grandi multinazionali, che si articola in 5 aree organizzative (Leadership, strategia e politica, gestione del personale, gestione delle risorse e gestione dei processi), e 4 aree di risultato (clienti e partner, dipendenti, società, gestione finanziaria e il settore di ricerca "miglioramento e innovazione" molto importante perché mette in evidenza come l'organizzazione apprende dai risultati e dall'esperienza per apportare miglioramenti all'organizzazione).

[159] Fonte: www.rva.nl
[160] Fonte: www.ink.nl

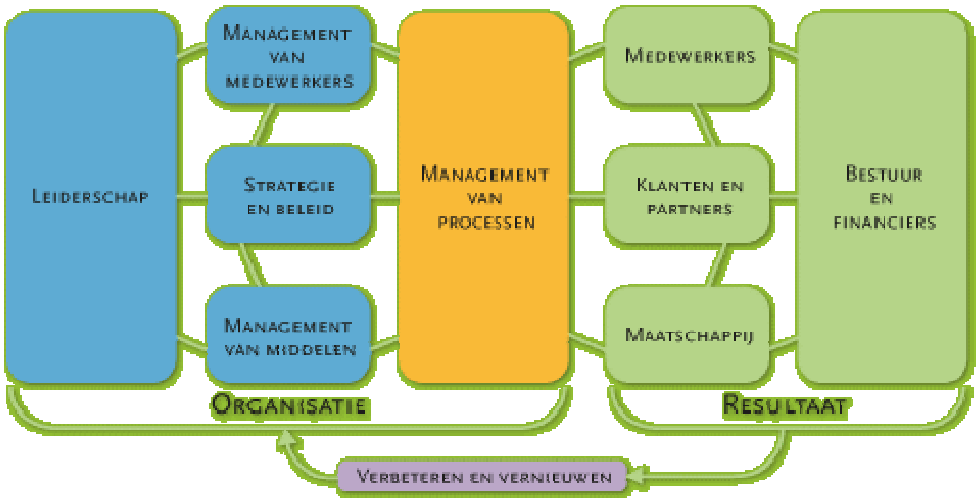


Figura 4.24: Ink Management model

L'INK organizza anche corsi di formazione incentrati sull'autovalutazione e sulla valutazione interna della gestione e sull'utilizzo del modello INK-EFQM, e infine organizza incontri e workshop.

Gestione di premi nazionali

INK - Institute Nederland Kwaliteit[161]

Nel 1993 il ministero degli affari economici ha affidato all'INK - Institute Nederland Kwaliteit la gestione dei premi "Quality awards olandese", definiti oggi "**Premi INK"**.
Il "**Riconoscimento INK"** ha lo scopo di riconoscere le organizzazioni che perseguono come fine il miglioramento continuo e l'innovazione.

[161] Fonte: www.ink.nl

4.2.5 Russia



4.2.5.1 Presentazione contesto

Popolazione	143.500.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,3 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 4,2% ▪ industria: 37,5% ▪ servizi: 58,3%
Esportazioni in dollari	$ 515.000.000.000 (2013; rank 10°)
Importazioni in dollari	$ 314.000.000.000 (2013; rank 17°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,12 (2012, rank 32°, +4 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,37 (2014, rank 53°, +9 rispetto al 2013)

Tabella 4.16: Russia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[162]

In Figura 4.25 è mostrato il PIL della Russia messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può vedere dal grafico il PIL presenta un trend negativo nel periodo compreso tra il 1990 e il 1998, poiché la Russia ha subito cambiamenti significativi, come il crollo dell'Unione Sovietica, in seguito al quale il paese è passato da un'economia pianificata centralmente verso un'economia di mercato integrata globalmente, ma sempre statalista. La protezione dei diritti di proprietà è ancora debole e il settore privato resta assoggettato ad interferenze statali. La Russia è uno dei produttori leader mondiali di petrolio e gas naturale ed è un esportatore di metalli, come acciaio e alluminio. Il settore manifatturiero russo è competitivo sui mercati mondiali ed è orientato verso il consumo interno. La dipendenza dalle esportazioni di materie prime rende il paese vulnerabile alle oscillazioni volatili dei prezzi mondiali. La Russia ha iniziato a crescere nel periodo dal 1998 al 2008 poiché i prezzi del petrolio sono aumentati rapidamente, in seguito è stata una delle economie più colpite dalla crisi economica mondiale del 2008-2009 proprio a causa della caduta dei prezzi del petrolio. Il calo dei prezzi del petrolio nel corso degli ultimi anni e le difficoltà ad attirare investimenti esteri diretti hanno contribuito ad un rallentamento notevole nei tassi di crescita del PIL.

[162] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

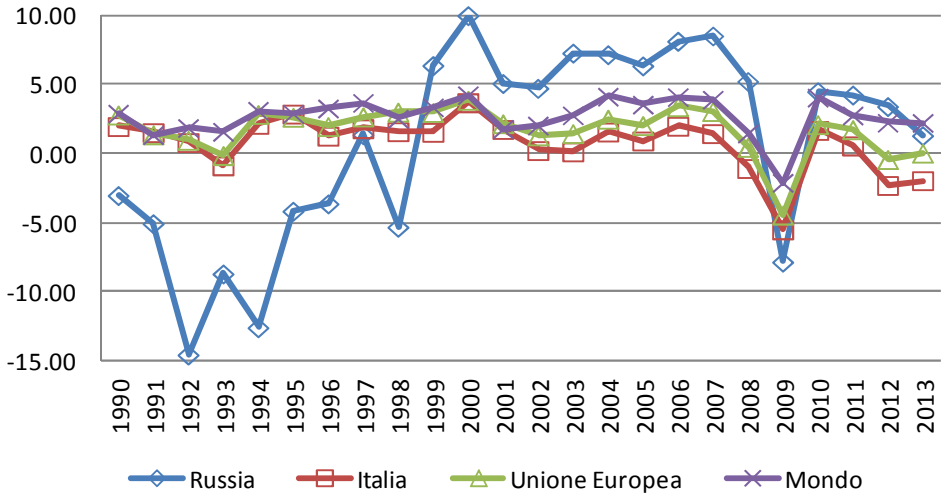


Figura 4.25: Russia. Tasso di crescita del PIL[163]

Il CIP della Russia mostrato in Figura 4.26 presenta un andamento pressoché costante. La Russia si colloca nel quintile centrale superiore del CIP insieme alle altre quattro economie che compongono il gruppo dei BRICS ovvero India, Cina, Brasile, Sud Africa. Nel loro insieme questi paesi rappresentano quasi la metà della quota di WMVA (World Manufacturing Value Added) dell'intero quintile superiore e un terzo della quota di WMT (World Manufacturing Trade). La Federazione Russa ha il più alto MXpc (Manufactured Exports pro capite) del gruppo, ma il più basso MXpc (Manufactured Exports pro capite) e MXsh (Merchandized Exports). Questo rivela che più della metà delle esportazioni russe sono rappresentate da risorse naturali, mentre i restanti prodotti sono per lo più low-tech. La Federazione Russa è il secondo più grande produttore e esportatore di petrolio.
La Russia si colloca tra i primi 20 top performers per quanto riguarda la terza dimensione relativa all'impatto globale (20°) nell'ottavo fattore ImWMT (Impact of a country on World Manufactures Trade) che rileva la quota di esportazioni mondali dei paesi e ne mette in evidenza la competitività.

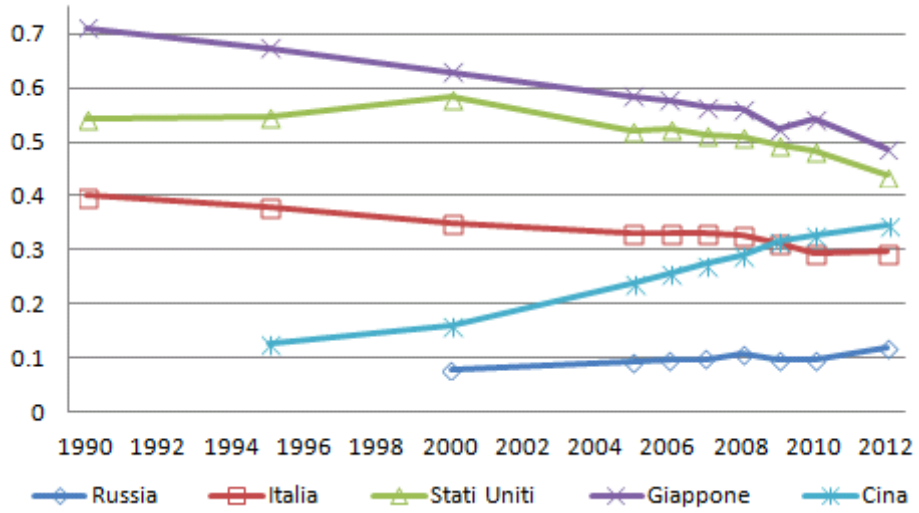


Figura 4.26: Russia. CIP, Competitive Industrial Performance Index[164]

[163] Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.27 è mostrato il GCI della Russia che ha guadagnato ben 9 posizioni rispetto al 2013.

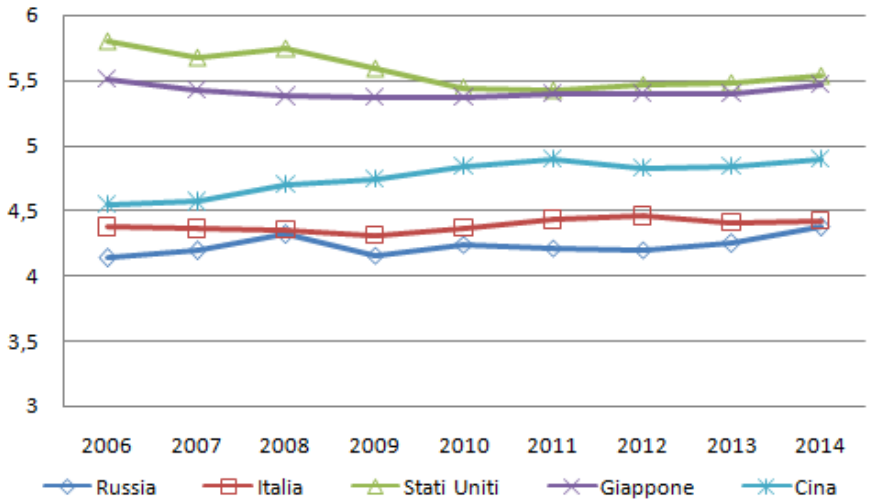


Figura 4.27: Russia. GCI - Global Competitiveness Index[165]

In Figura 4.28 sono mostrate le componenti del GCI della Russia.

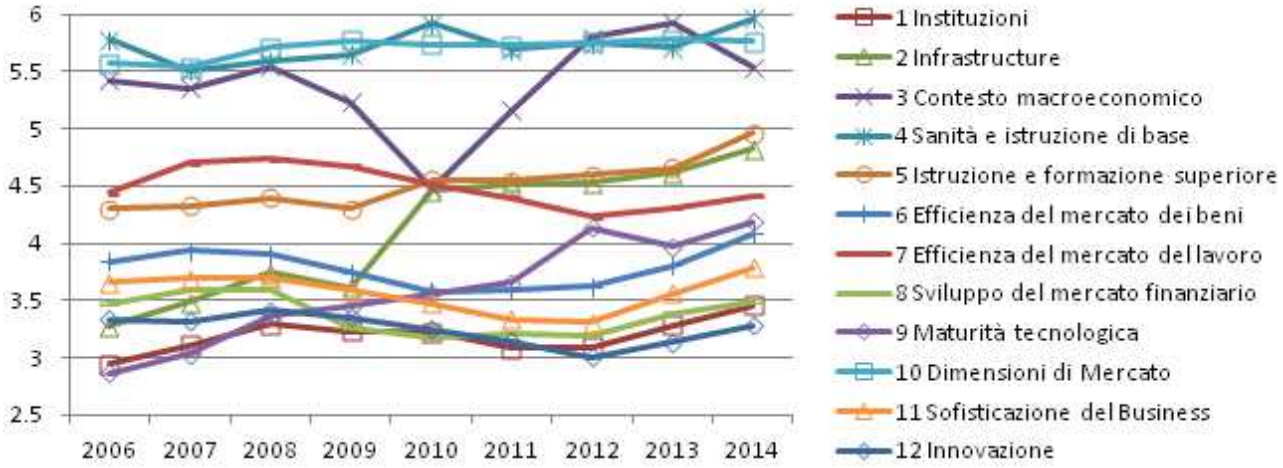


Figura 4.28: Russia. GCI Pilastri

Come riporta il World Economic Forum il paese mostra notevoli miglioramenti per quanto riguarda l'efficienza dei mercati, l'utilizzo delle ICT e la sofisticazione del business.
Anche se la Russia rimane debole per quanto riguarda il quadro istituzionale, che richiede una profonda revisione al fine di eliminare favoritismi e corruzione, ristabilire la fiducia e l'indipendenza del potere giudiziario. Questi aspetti impediscono alla Russia di sfruttare i suoi punti di forza che sono un livello di istruzione elevato, un utilizzo elevato delle ICT, e un enorme potenziale per l'innovazione.
Ad oggi le ripercussioni del conflitto con l'Ucraina come le sanzioni e le possibili interruzioni del commercio del gas potrebbero influenzare ulteriormente la competitività del paese impattando sull'istruzione, sui finanziamenti pubblici e sull'innovazione.

---

[164] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1
[165] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

4.2.5.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	11.764	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.272	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	12,5%
	Industria	72,1%
	Servizi	15,4%

Tabella 4.17: Russia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[166]

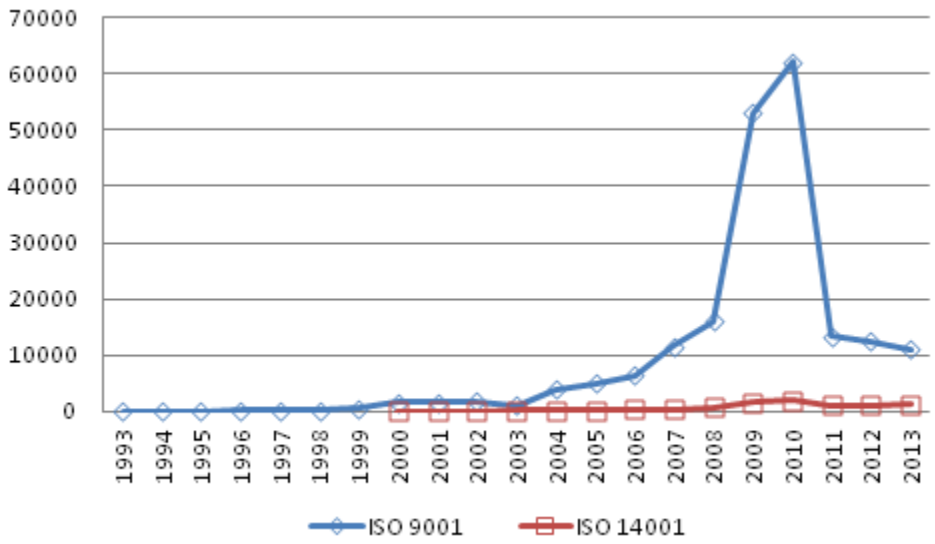


Figura 4.29: Russia. Certificazioni ISO

In Figura 4.29 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 della Russia. Come si può notare per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è complessivamente costante, mentre per l'ISO 9001 si è registrato un picco di notevole entità biennio 2009 – 2010, in coincidenza con la nuova edizione della ISO 9001 del 2008 e seguito da una decrescita altrettanto notevole a partire dal 2011.

[166] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.2.5.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà russe in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per ambito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Rosstandard
II. Accreditamento	STC-IS - Scientific Technical Centre on Industrial Safety
III. Promozione della Qualità	Centro di consulenza e formazione (FOC)
	Russian Organisation for Quality (FOC) - MIRQ
IV. Gestione Premi	Premio del governo della Federazione Russa nel settore della qualità
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Russian association Six Sigma

Tabella 4.18: Russia. Principali attori della Qualità

Normazione

Rosstandart – Agenzia federale per la regolarizzazione tecnica e metrologica[167]

Rosstandart – Agenzia federale per la regolarizzazione tecnica e metrologica è stata istituita nel 1925 e fa parte degli organi federali del potere esecutivo della Federazione Russa. Inizialmente è stata istituita come comitato per la standardizzazione del Consiglio, del Lavoro e della Difesa, ma nel corso del tempo ha subito varie trasformazioni. A partire dagli anni novanta il ruolo della normazione in Russia ha acquistato significativamente importanza in seguito alla transizione dell'economia russa verso un'economia di mercato, infatti l'ente nel 2004 è stato trasformato in agenzia federale per la regolarizzazione tecnica e metrologica, fino a divenire nel 2010 Rosstandart. L'agenzia è amministrata dal Ministero dell'Industria e del commercio della Federazione Russa, è composta da sette amministrazioni territoriali e svolge varie funzioni tra cui: sviluppare gli standard nazionali, svolgere attività di ricerca e sviluppo nel settore della normazione e della metrologia, garantire l'uniformità delle misure di riferimento, classificare le norme nazionali e internazionali secondo le modalità previste dal governo.
Nel settembre 2013 in occasione dell'Assemblea generale dell'ISO, tenutasi a San Pietroburgo, Rosstandart ha firmato un accordo con CEN e CENELEC.
Tra i vari ambiti di attività dell'agenzia rientra anche la metrologia ovvero verificare e omologare gli strumenti di misura, concedere licenze a aziende e a privati per vendita e noleggio di strumenti di misura, certificare prodotti e servizi. Si occupa inoltre della gestione del premio del governo in ambito qualità che verrà descritto nel paragrafo dedicato.

[167] Fonte: www.gost.ru

Accreditamento

Scientific Technical Center on Industrial Safety STC - IS[168]

Lo Scientific Technical Center on Industrial Safety è stato istituito con ordinanza del Presidente della Federazione Russa nel dicembre del 1991, inizialmente con lo scopo di fornire supporto scientifico e tecnico per le attività di sorveglianza, favorire il coordinamento dei lavori e fornire la garanzia della sicurezza industriale occupandosi della revisione e della valutazione degli impianti industriali. Successivamente è divenuto l'organismo che si occupa dell'accreditamento degli organismi di valutazione della conformità nel campo industriale, ambientale, della sicurezza, dell'energia e della costruzione. Si occupa inoltre della valutazione della conformità delle soluzioni tecniche, della creazione di un sistema unificato di autoregolamentazione nel settore della sicurezza industriale e ambientale, dell'energia, dell'edilizia e dei trasporti, si occupa inoltre della verifica delle competenze degli organismi di valutazione della conformità. Lo Scientific Technical center opera sotto la supervisione dell'ingegneria di Stato della Russia, e coopera con le principali organizzazioni internazionali per l'accreditamento degli organismi di valutazione della conformità IAF, ILAC, EA, PAC.

Promozione della Qualità

Centro di consulenza e formazione (FOC)[169]

Il centro di consulenza e formazione è stato istituito nel 2001 dall'Organizzazione Russa per la Qualità. Le principali attività svolte dal centro riguardano la formazione di specialisti nei campi della gestione della qualità, dell'ambiente interno, della protezione del lavoro, della sicurezza alimentare, ma anche la certificazione della qualità di prodotto e del personale. L'ente fornisce inoltre consulenza alle aziende e alle organizzazioni che adottano sistemi di gestione. Dal 2004 si occupa di promuovere il modello di eccellenza europea in Russia.

Russian Organisation for Quality (FOC) - MIRQ[170]

Russian Organisation for quality (FOC) è stata fondata nel 2001. È un'organizzazione pubblica, di volontariato indipendente costituita da cittadini e persone giuridiche, non ha finalità politiche o commerciali. La sua mission è contribuire ad affrontare le sfide della società in materia di qualità e competitività di prodotti e servizi, e favorire lo sviluppo e l'applicazione dei principi e dei metodi di gestione della qualità. Per raggiungere questo obiettivo svolge varie attività tra cui:

- promuovere la qualità di prodotti e servizi e la loro competitività;
- partecipare allo sviluppo di norme internazionali e nazionali per i metodi e i sistemi di controllo della qualità;
- promuovere lo sviluppo di proposte volte a migliorare la qualità; sostenere le attività di ricerca nel campo della gestione qualità, della standardizzazione e della certificazione;
- favorire lo sviluppo di nuovi metodi e sistemi di gestione qualità efficaci, inclusa l'attuazione di norme internazionali per i sistemi di qualità, che comprende la messa a disposizione di

[168] Fonte: www.oaontc.ru
[169] Fonte: www.mirq.ru
[170] Fonte: www.mirq.ru

informazioni su questioni relative a standardizzazione, certificazione, controllo di qualità, e metrologia, la gestione di premi, la formazione dei dirigenti e degli insegnanti specialisti della qualità, l'organizzazione di seminari e workshop sulla gestione del TQM;
- fornire consulenza alle organizzazioni nella realizzazione del TQM.

La Russian Organisation for Quality ha istituto altri enti per la diffusione della qualità:
- Centro di consulenza e formazione (FOC);
- Expert center EQA;
- Benchmarking Club "Bussiness Excellence".

La Russian Organisation for Quality dà sostegno ad alcuni programmi volti a migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi come il programma "20 chiavi", "100 migliori prodotti della Russia", "Brand nazionale".

Il programma "20 Keys"

Il programma "20 keys" è una modalità di gestione della produzione a turni finalizzato a migliorare la competitività delle organizzazioni e la qualità dei prodotti. Utilizzando questo programma qualsiasi organizzazione è in grado di creare il proprio sistema di produzione per rispondere in modo più veloce e economico ai cambiamenti esterni. Le "20 Keys" sono raggruppate sotto 5 indicatori che sono qualità, fornitura, costo del venduto, sicurezza, morale, e tecnologia. Il programma è stato creato da un professore giapponese Iwao Kobayashi che ha riunito tutte le tecniche esistenti per migliorare la produttività e la qualità in un unico sistema integrato. Nel 2005 il Benchmarking Club "Bussiness Excellence", istituzione creata dalla Russian Organization For Quality" ha ricevuto la licenza per la gestione e la diffusione del programma in Russia.

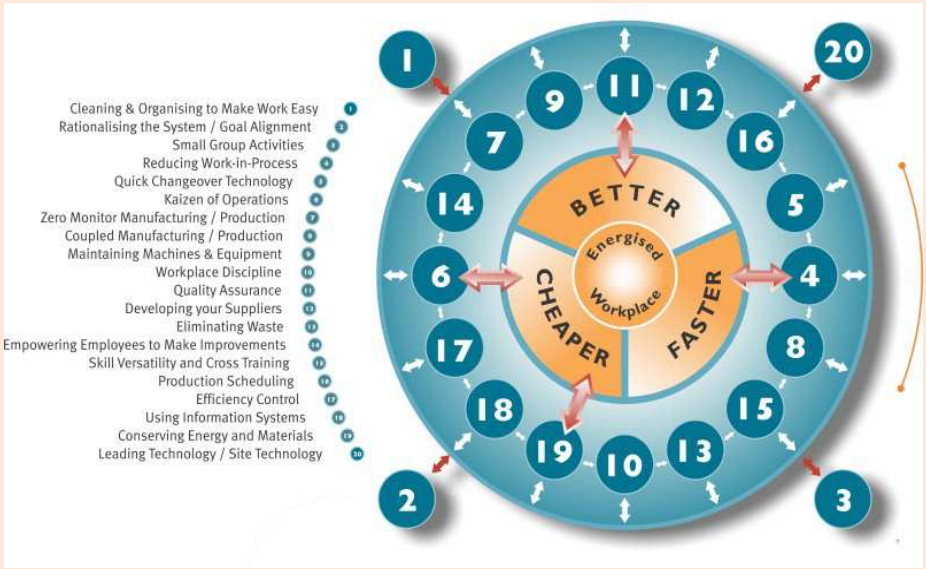


Figura 4.30: Russia. 20 Keys

Il programma "100 migliori prodotti della Russia"

Il Programma "100 migliori prodotti della Russia" si svolge grazie al supporto di un'organizzazione pubblica interregionale "l'Accademia dei problemi di qualità" con il sostegno di Rosstandart Russia. I vincitori del

premio sono le organizzazioni che si distinguono per la produzione di prodotti e sevizi di qualità.
Tale programma prevede varie tipologie di riconoscimenti come:

- il premio Orgoglio della patria;
- il premio qualità Leader Award;
- il premio Taste qualità;
- il Badge of honour "excellence in qualità";
- il Badge of honour "per i successi nel campo della qualità".

Gestione di premi nazionali

Premio del Governo della Federazione Russa nel settore della Qualità[171]

Il premio del Governo della Federazione Russa nel settore della Qualità è stato istituito nel 1996, viene assegnato annualmente alle organizzazioni che ottengono risultati significativi in termini di qualità di prodotti e servizi e che attuano un sistema di gestione della qualità efficiente. Il consiglio assegnatario del premio è composto dai rappresentanti del governo della Federazione Russa, organi esecutivi e federali, organizzazioni e istituzioni, scienziati e esperti nel settore della qualità.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Russian Association Six Sigma[172]

Russian Association Six Sigma è un'associazione no-profit fondata nel 2004 dall'iniziativa di un gruppo di professionisti Six Sigma con il sostegno dell'United Consultants FDP, CJSC. La missione dell'Associazione è quella di promuovere la tecnologia, l'ideologia e la mentalità Six Sigma tra le comunità politiche e di business, per accelerare la diffusione del Six Sigma in Russia. Gli obiettivi principali dell'ente sono la promozione del marchio Six Sigma in Russia, l'adozione della metodologia Six Sigma in conformità con la cultura d'impresa Russa. L'ente vuole inoltre offrire alle organizzazioni russe un modo pratico per implementare e applicare in modo efficace la metodologia Six Sigma, creare una piattaforma per la comunicazione e la condivisione delle esperienze tra i professionisti russi e internazionali.
Nel tempo l'associazione ha raggiunto risultati significativi infatti fino a dieci anni fa la metodologia Six Sigma in Russia era quasi sconosciuta, mentre oggi tale metodo viene utilizzato da molte organizzazioni che operano in diversi ambiti economici.
L'associazione inoltre si occupa di organizzare corsi di formazione di vario livello e offrire attività di consulenza alle organizzazioni, di promuovere eventi e seminari per diffondere l'utilizzo della metodologia Six Sigma. L'ente svolge inoltre attività di certificazione a professionisti, corsi di formazione e progetti di miglioramento aziendale.

[171] Fonte: www.gost.ru
[172] Fonte: www.russixsigma.ru

4.2.6 Spagna

4.2.6.1 Presentazione contesto

Popolazione	46.650.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	-1,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 3,1% ▪ industria: 26% ▪ servizi: 70,8%
Esportazioni in dollari	$ 458.000.000.000 (2013; rank 13°)
Importazioni in dollari	$ 431.000.000.000 (2013, rank 14°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,21 (2012, rank 19°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,54 (2014, rank 35°, uguale al 2013)

Tabella 4.19: Spagna. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[173]

Nella Figura 4.31 si riporta l'andamento del PIL della Spagna, confrontato con quello di Italia, Unione Europea e Mondo.

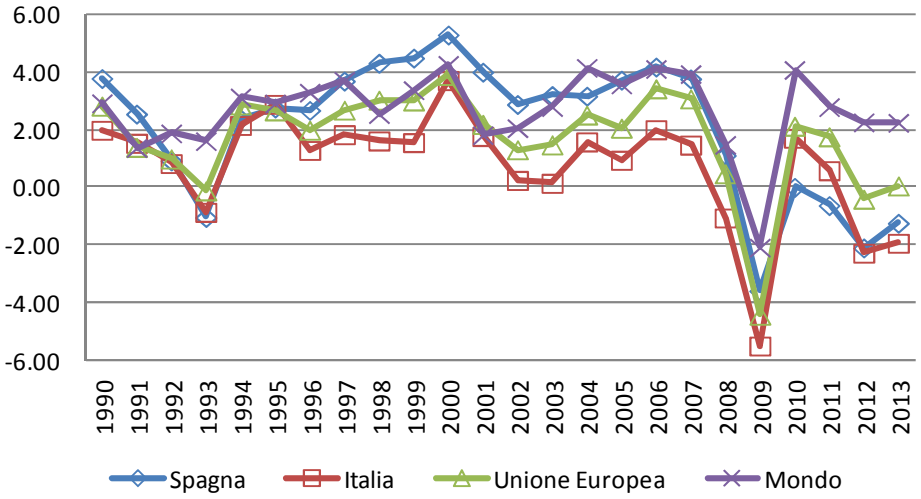


Figura 4.31: Spagna. Tasso di crescita del PIL[174]

La Spagna, come si osserva nella Figura 4.31 e come riportato nel World Factbook[175], ha risentito molto della crisi finanziaria mondiale che ha portato il paese ad una recessione durata fino al 2013, anno in cui si è riscontrato un piccolo miglioramento, proseguito nel 2014 e 2015. Negli anni della recessione il PIL, dopo

[173] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[174] Fonte: Banca Mondiale
[175] Fonte: CIA Pubblications

16 anni di crescita, ha registrato un calo del 3,7% nel 2009. Oggi seppur si intravedono miglioramenti restano comunque problematiche dovute alla concentrazione del credito nel settore privato, all'austerità fiscale e alta disoccupazione che tuttora contraggono i consumi e gli investimenti all'interno del paese.
Al lieve miglioramento del 2013 hanno contribuito le esportazioni che hanno consentito di raggiungere un bilancio in positivo per la prima volta dal 1986. Il tasso di disoccupazione è invece aumentato arrivando nel 2013 al 26%, superiore di 18 punti percentuali rispetto al valore del 2007. In Spagna è aumentata la spesa pubblica ma sono diminuite le entrate fiscali. Il deficit di bilancio dopo aver raggiunto nel 2009 una quota del 11,4% del PIL, nel 2013 è stato riportato poco sotto il 7% (ovvero ancora sopra l'obiettivo del 6,5% accordato con l'Unione Europea). Tra il 2010 e il 2013 la Spagna ha registrato un considerevole incremento del debito pubblico passando dal 60,1% al 93,4%.
Grazie però al basso costo del lavoro ed un aumento della produttività dello stesso nonché alla minore inflazione e alle riforme in vari campi (lavoro, previdenza, sanità, fisco, istruzione) la Spagna è riuscita ad attrarre investimenti stranieri ed a ridurre il costo di prestiti governativi.
Sono stati inoltre effettuati interventi a favore di banche del settore immobiliare e delle costruzioni in crisi, completando cosi il programma di ristrutturazione e capitalizzazione finanziato dall'Unione Europea alla fine del 2013.

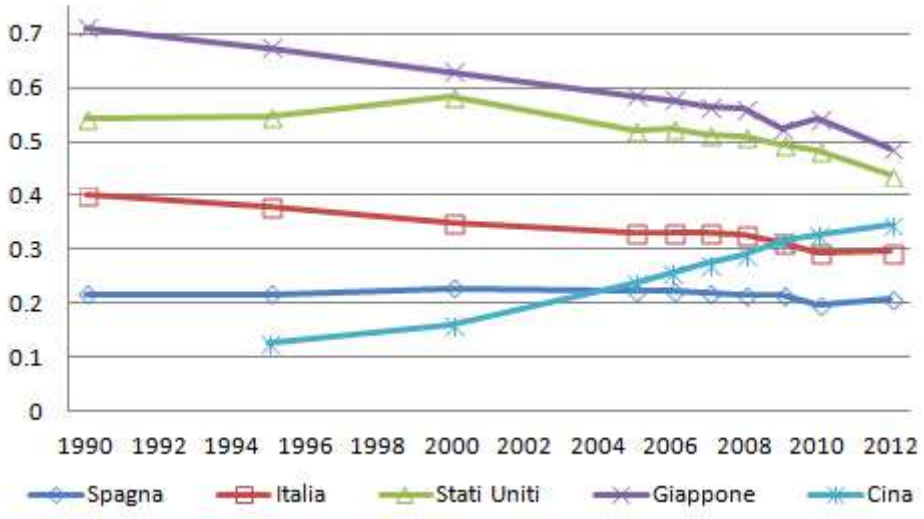


Figura 4.32: Spagna. CIP, Competitive Industrial Performance Index[176]

In Figura 4.32 si riporta l'andamento del Competitive Industrial Performance Index della Spagna per il periodo 1990-2012, confrontato con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Si nota una andamento pressoché costante, mantenuto al di sotto delle performance realizzate dalle altre realtà presentate, con una lieve diminuzione negli ultimi anni di osservazione.

Nella Figura 4.33, per i medesimi paesi si considera il Global Competitiveness Index negli anni 2006-2014, di cui si vanno a trattare i componenti specifici nella figura successiva.

[176] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

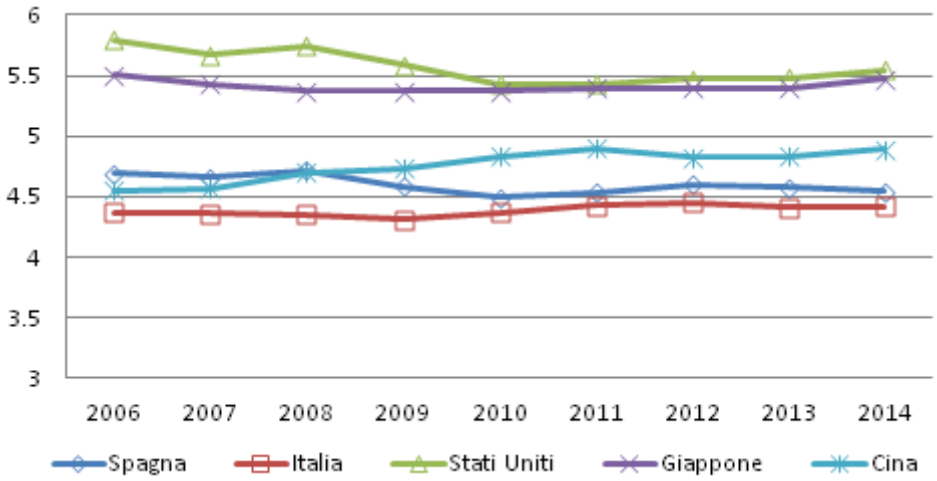


Figura 4.33: Spagna. GCI - Global Competitiveness Index[177]

L'andamento risulta negli ultimi anni molto simile a quello Italiano anche se di poco superiore. Il paese come già ricordato ha conosciuto un periodo di recessione che tuttora ha riportato solamente piccoli miglioramenti. Nonostante l'attuale situazione la Spagna, come sottolinea il Global Competitiveness Report è riuscita a puntare sui propri punti di forza che hanno consentito al paese di guadagnare una posizione nella classifica mondiale, arrivando alla 35ª posizione nel 2013.

La figura successiva mostra i 12 pilastri che costituiscono il GCI.

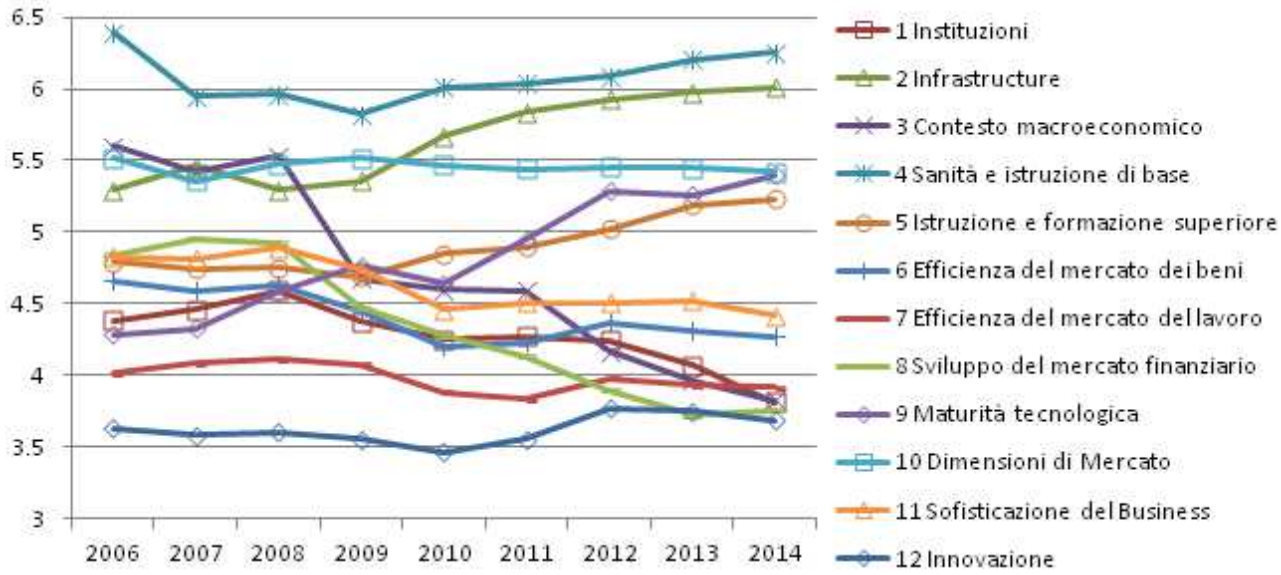


Figura 4.34: Spagna. GCI Pilastri

Il pilastro 1 istituzioni è ancora in forte discesa a causa dell'elevata corruzione e della mancanza di efficienza da parte del governo.

[177] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Le performance in termini di infrastrutture, pilastro 2, e di tecnologie ICT risultano competitive e la Spagna si trova, per tale pilastro, al 9° posto.
Il programma di riforme del mercato del lavoro, intrapreso dal paese sta ottenendo i primi risultati, potando la Spagna dal 115° al 110° posto sebbene la strada da percorrere sia ancora lunga. In particolare sono state avviate attività volte alla diminuzione del deficit di bilancio al fine di raggiungere un miglioramento della situazione macroeconomica, migliorare l'efficienza del mercato del lavoro, dei beni e finanziario. Tali riforme hanno portato ad una migliore assegnazione delle risorse e hanno consentito alla Spagna di avere accesso ai mercati finanziari internazionali ad un costo inferiore. Le imprese locali tuttavia non riescono ancora ad ottenere finanziamenti. L'accesso al credito risulta un fattore di preoccupazione per il paese che registra infatti basse performance relativamente all'Accesso al finanziamento. Inoltre la Spagna risente della rigidità e dell'incapacità di attrarre talenti.
I pilastri 4 e 5 relativi all'istruzione di base e alla formazione superiore rimangono in crescita confermando che la forza lavoro spagnola è qualificata. Le dimensioni del mercato, pilastro 10, sono constanti.
Il pilastro 12, innovazione è in continua discesa a causa dello scarso investimento in R&D e troppo rare collaborazioni in progetti di ricerca con le università. Inoltre la capacità delle imprese di innovare e contribuire alla crescita economica della Spagna potrebbe essere ostacolata dai tagli nei bilanci pubblici e privati.

4.2.6.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	2.385.077		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	94,45%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	3,19%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	1,62%	-
	Da 50 a 249 addetti	0,62%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,12%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	42632		
Diffusione ISO 14001 (2013)	16.051		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,3%	
	Industria	56,4%	
	Servizi	38,3%	

Tabella 4.20: Spagna. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[178]

Nella Figura 4.35 si presentano gli andamenti delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per i periodi 1993-2013 e 1999-2013.
L'andamento relativo allo standard ISO 9001 presenta una crescita abbastanza uniforme fino al 2008, anno di uscita della nuova versione della ISO 9001, seguito da un calo delle certificazioni, che tuttavia sembra persistere. La certificazione relativa alla ISO 14001, seppur ancora inferiore alla certificazione per la qualità, presenta un trend di crescita che sembra però appiattirsi negli ultimi anni di osservazione.

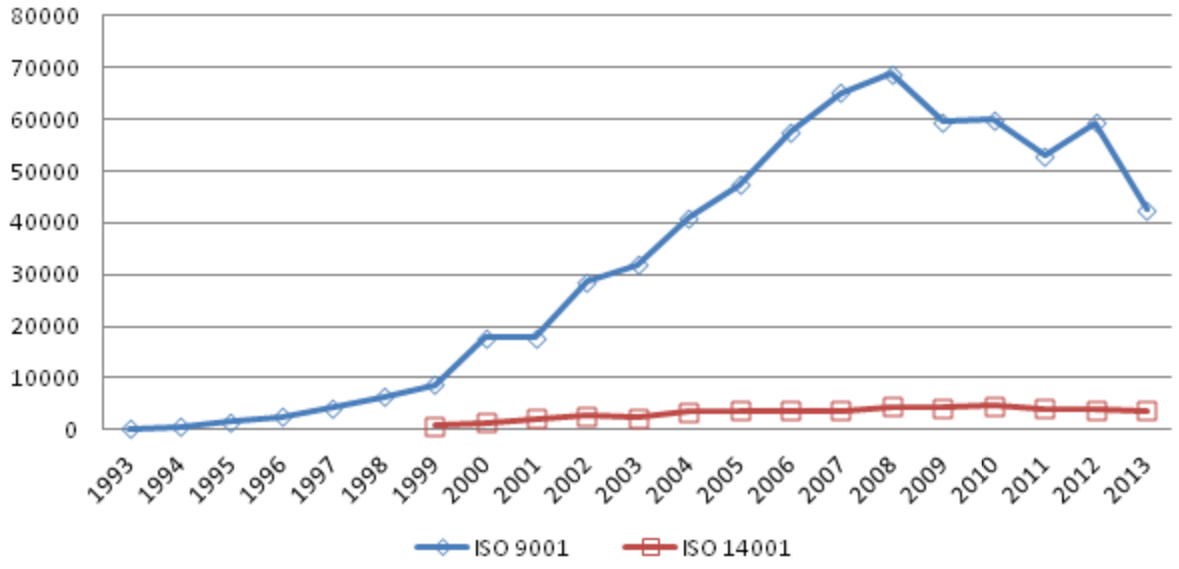


Figura 4.35: Spagna. Certificazioni ISO

[178] Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

4.2.6.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà spagnole in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per ambito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	AENOR -Asociación Española de Normalización y Certificación
II. Accreditamento	ENAC -Entidad Nacional de Acreditación
III. Promozione della Qualità	AEC -Asociación Española para la Calidad
	ANECA -Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
	SECA- Sociedad Española de Calidad Asistencial
IV. Gestione Premi	AEC - Asociación Española para la Calidad ()
	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión della FUNDIBEQ
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	ILM - Instituto Lean Management

Tabella 4.21: Spagna. Principali attori della Qualità

Normazione

Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR[179]

L'Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR, è un'organizzazione privata senza scopo di lucro fondata nel 1986 per il miglioramento della qualità e della competitività spagnola, con la mission di "contribuire, attraverso lo sviluppo di standardizzazione e certificazione (N + C), al miglioramento della qualità nel mondo degli affari, nei prodotti e nei servizi per tutelare l'ambiente e quindi il benessere della società" [fonte: www.aenor.es]. Ha sostituito il precedente organo di normazione fondato nel 1945: Instituto de Racionalización y Normalización (IRANOR).
Dal 1987 AENOR rappresenta l'organismo spagnolo con gli organismi internazionali (ISO E IEC), europei (CEN, CENELEC,ETSI) e americani (COPANT). È il membro spagnolo di IQNet[180], la rete internazionale degli enti di certificazione.
Si occupa dello sviluppo di standard spagnoli (UNE) e della certificazione di prodotti, servizi e sistemi in oltre 60 paesi. Coopera a progetti internazionali di 40 paesi nel mondo. Svolge inoltre attività di pubblicazione, di formazione e di sviluppo di software.
Esempi tratti dalle pubblicazioni sono: "Auditoría de un sistema integrado de gestión", ovvero "Audit di un sistema di gestione integrato", in cui sono trattati i vari step per lo svolgimento di audit; "Éxito de un sistema integrado", "Successo di un sistema integrato", che riguarda l'integrazione di sistemi di gestione per la qualità, ambiente e sicurezza secono gli standard ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001.
Offre circa 100 corsi di formazione all'anno per lo sviluppo di competenze relative alla costruzione di sistemi di gestione, competenze tecniche e di gestione vera e propria.
Nel primo anno di attività, l'ente ha rilasciato unicamente certificazioni di prodotto, mentre dal 1989 si è interessato della certificazione di sistema secondo la ISO 9001, preliminarmente rilasciando certificati solamente per il settore industriale e dal 2000 dedicandosi anche al settore dei servizi e alle PMI. Dal 1995

[179] Fonte: www.aenor.es
[180] Fonte: www.iqnet-certification.com

ha esteso la sua attività anche ai sistemi di gestione ambientale e dopo il 2002 agli ambiti di salute e sicurezza e sistemi di gestione integrati qualità, ambiente e sicurezza. Oggi i certificati riguardano anche la Responsabilità sociale.
I software sviluppati da AENOR, in particolare il software "Certool[181]" vanno a sostegno per il miglioramento di sistemi di gestione dei basati su ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, in termini di efficacia e di efficienza. "Certool" permette agli utenti di monitorare, mantenere e migliorare il proprio sistema di gestione con efficacia, risparmio di tempi e costi, agilità nel reperimento delle informazioni, ottima conoscenza della comunicazione e diffusione della conoscenza, rispetto per l'ambiente, miglioramento continuo, disponibilità e integrazione.

Accreditamento

Entidad Nacional de Acreditación - ENAC[182]

L'Entidad Nacional de Acreditación, ENAC, è un'organizzazione pubblica no-profit il cui statuto è stato costituito nel 2009 e con mission di: "valutare la competenza tecnica degli organismi di valutazione della conformità, laboratori di conformità, organismi di ispezione, certificazione, verificatori, al fine di ottenere fiducia dal mercato e dalla società in generale".
Svolge l'attività di accreditamento, apponendo il marchio ENAC, secondo gli standard internazionali, a: laboratori di prova, laboratori di taratura, agenzie di ispezione, organismi di certificazione e verificatori ambientali, enti di certificazione di prodotto, di sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza alimentare, salute e sicurezza sul lavoro, Security Information Technology) e sistemi di gestione integrati (qualità, ambiente e sicurezza), certificatori del personale, laboratori di intercalibrazione, buone prassi di lavorazione e metrologia legale.
L'ente organizza delle Giornate di informazione denominate "Accreditamento una panoramica sul processo", durante le quali vengono illustrati a tutti gli organismi, i laboratori ed i verificatori che vogliono accedere all'accreditamento, i requisiti e le implicazioni che questo comporta. In tali eventi inoltre vengono affrontati gli aspetti relativi a obblighi e diritti di accreditamento, alla documentazione alla definizione della portata dell'accreditamento, ai tempi del processo ed ai suoi aspetti economici.
ENAC organizza anche il simposio FELAB che vede riuniti i vari laboratori di analisi, di taratura e calibrazione e gli altri attori coinvolti nella valutazione della conformità. In quest'occasione vengono discussi gli sviluppi legislativi nazionali ed europei, nonché le problematiche connesse con l'internazionalizzazione di standard e accreditamento.

[181] Fonte: www.aenor.esaenorsoftwarecertoolcaracteristicas.asp
[182] Fonte: www.enac.es

Promozione della qualità

Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación - ANECA[183]

La Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), è una fondazione no-profit fondata nel 2002 con il fine di promuovere la qualità del settore scolastico universitario e favorirne il miglioramento continuo tramite valutazione, certificazione e accreditamento degli istituti e dei relativi servizi, dell'attività di insegnamento e di ricerca, e della gestione degli insegnanti.
L'ente partecipa a programmi internazionali in Europa, nell'area del mediterraneo e nell'America Latina, che gli consentono di ottenere il riconoscimento delle proprie pratiche di valutazione a livello internazionale.
Nel 2012, all'interno del bacino del Mediterraneo, ANECA ha partecipato a due progetti: TLQAA per la creazione in Libano di un'agenzia per la qualità attraverso la definizione di norme nazionali coerenti con gli standard internazionali; EQUAM, per il miglioramento della gestione della qualità all'interno degli istituti scolastici della Giordania.
In Europa ANECA ha organizzato la conferenza per la diffusione del progetto E-TRAIN (European Training of Experts) a cui hanno partecipato centinaia di rappresentanti di agenzie di valutazione della qualità e delle istituzioni superiori europee, e dei suoi attuali risultati raggiunti nella definizione di meccanismi per la formazione di valutatori e tecnici.

Asociación Española para la Calidad - AEC[184]

L'Asociación Española para la Calidad (AEC), è un'associazione privata senza scopo di lucro, fondata nel 1961 con l'obiettivo di "promuovere e sostenere la competitività delle aziende e delle organizzazioni spagnole e promuovere una cultura della qualità e dello sviluppo sostenibile" [fonte: www.aec.es].
AEC è una comunità di 1600 soci tra professionisti e imprese, è partner di AENOR e collabora con organismi pubblici e privati per la diffusione della qualità, come l'American Society for Quality (ASQ)[185] e la Fundación Ibero-americano para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ)[186].
Si occupa della diffusione delle best practices attraverso l'organizzazione di conferenze per favorire il miglioramento della posizione di mercato delle aziende spagnole e rivolgendosi in particolar modo alle PMI. Nelle conferenze vengono portate esperienze di organizzazioni che, attraverso l'applicazione di strumenti della qualità, sono diventate leader del mercato.
Svolge attività di formazione con lo scopo di diffondere la consapevolezza e sviluppare le competenze dei professionisti nel campo della qualità, dell'innovazione, della sicurezza, della sicurezza alimentare e dello sviluppo sostenibile. Tra i corsi e workshop organizzati si hanno "Auditorías internas de los sistemas de calidad según la ISO 9001:2008" (Gli Audit interni dei sistemi di gestione qualità secondo la ISO 9001:2008), "Cómo implantar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud según OHSAS 18001" (come implementare un sistema di gestione per la salute e la sicurezza secondo la OHSAS 18001), "Taller práctico de implantación de un sistema Food Defense" (corso pratico di implementazione di un sistema Food Defense), "Claves para liderar la innovación" (chiava per guidare l'innovazione), "Cómo implantar y certificar un sistema de gestión ambiental" (come implementare e certificare un sistema di gestione ambientale), "Six Sigma Black Belt", "Lean Six Sigma", "Experto Europeo en Seguridad Alimentaria" (esperto europeo in

[183] Fonte: www.aneca.es
[184] Fonte: www.aec.es
[185] Fonte: asq.org
[186] Fonte: www.fundibeq.org

sicurezza alimentare), "Experto Europeo en Responsabilidad Social Empresarial" (esperto europeo in responsabilità sociale di impresa).
AEC, accreditato da ENAC e come rappresentante spagnolo dell'European Organization for Quality (EOQ)[187], di cui è membro, rilascia la certificazione delle persone, ovvero dei professionisti nell'ambito della qualità e dell'ambiente.
Inoltre attraverso il suo Centro de Información (CNIC), fornisce la documentazione tecnica, software, notizie ad esempio su organismi di certificazione, organismi di normazione e organismi di accreditamento, consulenti, per qualità, ambiente, innovazione, prevenzione dei rischi professionali, responsabilità sociale di impresa, sicurezza alimentare e Infomation Technology.
Per favorire la promozione della cultura della qualità, diffonderne gli strumenti, e fornire una guida nella loro applicazione pubblica trimestralmente la rivista "Calidad", su tematiche relative ai molteplici ambiti della qualità, e alcuni libri della stessa AEC o da altre fonti da essa selezionate, ad esempio su tematiche come six sigma, CMMI.
AEC organizza inoltre in esclusiva per la Spagna la "giornata mondiale della qualità" con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza globale dell'importanza della garanzia della qualità nella prosperità delle nazioni. In particolare l'ente, designato dalla European Organization for Quality (EOQ), ha organizzato la Giornata Mondiale della Qualità 2014 nel quadro della Settimana europea di qualità e del World Quality Month della American Society for Quality(ASQ).
Organizza inoltre i seguenti premi, trattati nella sezione dedicata: Premio Calidad TIC, Premio Confiabilidad, Premio Grupos de Participación, Premio Líder en calidad, Premio Principe Felipe e Premio Q-Innovauto.

Societad Española de Calidad Asistencial - SECA[188]

La Societad Española de Calidad Asistencial (SECA), è una società scientifica multidisciplinare senza scopo di lucro fondata nel 1984. La sua missione è: "incoraggiare il miglioramento continuo della qualità dell'assistenza sanitaria nel settore sanitario".
Collabora con politici e manager per la realizzazione di programmi per la qualità negli istituti sanitari.
La società mira a promuovere la qualità, favorire il dibattito su di essa e condividere esperienze. A tal scopo pubblica la "Revista de Calidad Asistencial (RCA)", rivista che tratta tutti gli aspetti della qualità (sicurezza clinica, gestione e valutazione dei centri e servizi, accreditamento…) a livello locale, regionale, nazionale e internazionale. Inoltre svolge attività di ricerca, formazione e organizza congressi e la conferenza annuale sulla qualità delle cure. I corsi di formazione riguardano lo sviluppo delle conoscenze necessarie per la gestione della qualità, dei concetti e dei metodi per il miglioramento nel settore sanitario. Ha partecipato alla realizzazione di eventi quali l'International Forum on Quality and Safety in Healthcare, svolto nel 2011 ad Amsterdam, e mirato alla diffusione del movimento per il miglioramento dell'assistenza sanitaria.
Attraverso la sua "Biblioteca Virtuale" fornisce, agli interessati sulla gestione della qualità nel settore dell'assistenza sanitaria, vari documenti (normative, libri, articoli…) sulle novità emerse nel settore.
Per diffondere l'eccellenza nel settore sanitario dà visibilità agli istituti sanitari che hanno ottenuto certificazioni e accreditamenti all'interno del suo "Registro Español de Certificación y Acreditación Sanitaria".

Ambassadors of European Excellence - AEE

Ambassadors of European Excellence (AEE) è un programma governativo spagnolo mirato a rafforzare il valore del brand nazionale attraverso un'immagine di Eccellenza Europea con la quale affacciarsi ai mercati internazionali. L'intenzione è offrire il know-how delle aziende nazionali a "5 stelle" che abbiano ottenuto

[187] Fonte: www.eoq.org
[188] Fonte: www.calidadasistencial.es ees.elsevier.com

una certificazione EFQM con un punteggio di più di 500 punti e di attirare l'attenzione del pubblico straniero.
Nonostante il programma sia governativo, non riceve sovvenzioni da parte del governo né sostegno finanziario, la maggior parte del lavoro da fare è fatto a spese dell'AEE ed a carico dell'ente CEG.

Gli obiettivi del programma sono:

- Istituire l'Office of the high commissioner per il brand Spagna
- Costruire un brand che sia percepito come:
  - di qualità;
  - efficace e efficiente;
  - a valore.
- Far nascere interesse per il brand spagnolo.

Il programma inizia ogni anno, nel mese di novembre, con una cerimonia di apertura, presieduta dai ministeri, nella quale gli ambasciatori dell'anno ricevono un diploma e un riconoscimento pubblico per gli sforzi effettuati.

I settori coinvolti nel programma sono:

- Sanità;
- Istruzione;
- Pubblica amministrazione;
- Bancario;
- Trasporti;
- Trasporto di elettricità, gas e petrolio;
- Alimentare;
- Telecomunicazioni.

Gestione di premi nazionali

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión della Fundación Iberoamericana para la Gestión[189]

Il Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión è gestito dalla Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). FUNDIBEQ è un'organizzazione sovranazionale no-profit membro del Global Excellence Model Council[190], fondata nel 1998 e comprendente attualmente circa 70 organizzazioni pubbliche e private. Ha come obiettivo il miglioramento della competitività e del tessuto economico e sociale della comunità e il miglioramento dell'efficacia delle organizzazioni pubbliche.
FUNDIBEG gestisce il Premio Iberoamericano de la Calidad basato sul Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Il premio è stato istituito nel 1999 e sintetizza i modelli dei premi EFQM, Baldrige e Deming. Tale è rivolto alle organizzazioni di ogni dimensione e paese a patto che esse non siano in possesso di nessun premio nel loro paese di origine. A partire dal 2009, il premio si rivolge anche alle Pubbliche Amministrazioni grazie ad una versione del modello specifica.

Gli obiettivi del premio sono:

[189] Fonte: www.fundibeq.org
[190] Fonte:www.efqm.org/about-us/our-community/global-excellence-model-council

- Riconoscere l'eccellenza delle organizzazioni premiate nel contesto internazionale e contribuire così alla comunità ibero-americana;
- Incoraggiare lo sviluppo di organizzazioni dell'America Latina, offrendo un modello che permetta il confronto con le grandi organizzazioni di tutto il mondo;
- Promuovere l'autovalutazione e il focus sul soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei clienti e degli stakeholder;
- Diffondere le migliori pratiche delle organizzazioni premiate e quindi facilitare il miglioramento nelle altre organizzazioni.

Il modello si basa su 8 concetti:

- Raggiungere risultati bilanciati;
- Aggiungere valore per i clienti;
- Guidare con visione, ispirazione e integrità;
- Gestione per processi;
- Raggiungere il successo attraverso le persone;
- Incoraggiare la creatività e l'innovazione;
- Sviluppare partnership;
- Assumersi la responsabilità per un futuro sostenibile.

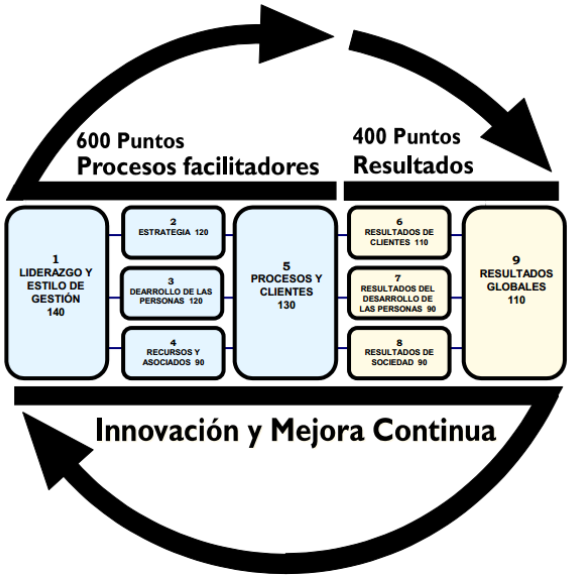


Figura 4.36: modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestion (2013)

Premi dell'Asociación Española para la Calidad - AEC[191]

L'Asociación Española para la Calidad (AEC) organizza i seguenti premi:

- Premio Calidad TIC;
- Premio Confiabilidad;
- Premio Grupos de Participación;
- Premio Líder en calidad;

[191] Fonte: www.aec.es

- Premio Principe Felipe;
- Premio Q-Innovauto.

Il **premio Questo Calidad** TIC (ICT Quality Award) è un riconoscimento volto alle istituzioni e alle aziende pubbliche e private che hanno implementato con successo un sistema di gestione della qualità, gli strumenti dell'Information e Comunication Technology e si sono impegnate nella generazione e nell'implementazione di buone pratiche nel campo dell'ICT al fine di migliorare la competitività.
Possono partecipare anche le organizzazioni che non fanno parte dei membri AEC ma dovranno ottenere l'approvazione di un membro ICT della ACS.

Il **premio Confiabilidad** (Reliability Award), è un premio istituito nel 2011 rivolto a studenti che hanno elaborato tesi o progetti negli ultimi due anni all'interno di un'università spagnola, che abbiano come temi centrali affidabilità, manutenibilità, disponibilità e sicurezza.

Il **Premio Grupos de Participación** è stato presentato per 7 edizioni, a partire 2009, e riconosce aziende e dipendenti che abbiano dato un proprio contributo al miglioramento della qualità della gestione e del business delle proprie organizzazioni.

Il **Premio Líder en calidad** (Leader in Quality Award), istituito nel 2002 in collaborazione con EOQ, premia leader aventi la capacità di gestire e condurre squadre e applicare strumenti per adattarsi ai cambiamenti.
L'assegnazione prevede una prima fase a livello nazionale e una seconda a livello europeo in cui viene selezionato il "leader European Quality of the Year".
Il premio viene consegnato in occasione della Giornata Mondiale della Qualità.

Il **Premio Principe Felipe** (Principe Felice Award) è un premio di eccellenza nazionale, basato sul modello EFQM, istituito nel 1993 per il sostenimento delle best practice di gestione delle imprese spagnole per:

- Internazionalizzazione;
- eccellenza turistica;
- società dell'informazione;
- qualità e innovazione industriale;
- l'efficienza energetica e le energie rinnovabili.

Prevede inoltre 3 premi speciali:

- Premio per la competitività delle PMI;
- Premio Competitività della grande impresa;
- Premio straordinario per la carriera di business individuale.

Infine il **Premio-Q Innovaruto** è stato istituito nel 2000 dal Comité de Automoción di AEC al fine di favorire il miglioramento continuo del settore automotive, attraverso il riconoscimento e la condivisione delle best practices nell'ambito del settore stesso.
Sono state organizzate edizioni del premio nel 2000, 2002, 2005, 2007 e 2009.
Tale premia progetti innovativi che hanno portato ad un miglioramento della qualità di prodotti e processi, gli sforzi di lavoratori che hanno partecipato attivamente e le aziende che promuovono la partecipazione per il miglioramento.
Per l'edizione 2012 sono state previste 2 categorie del premio:

- Buone pratiche per il miglioramento della qualità (gestione, prodotti o processi).
- Broadcast Quality (distribuzione, consapevolezza e conoscenza).

Promozione di singoli approcci alla qualità

Instituto Lean Management - ILM[192]

L'Instituto Lean Management (ILM) è stato fondato nel settembre 2006, da un gruppo di professionisti lean. È un'organizzazione senza scopo di lucro, membro del Lean Global Network[193] con mission: diffondere il pensiero di Lean Management e la sua attuazione in tutti i settori, attraverso convegni, pubblicazioni e workshop; oltre allo sviluppo della ricerca basata su implementazioni lean [fonte: www.institutolean.org].
L'ente svolge infatti attività di formazione sull'approccio lean e i relativi strumenti. Tra i prossimi argomenti troviamo: i fondamenti del Lean; Value Stream Mapping; TPM; Lean Operations Strategy; Lean Buying; Lean Supplyng; Lean Distribution Management; Lean Supply Chain Management.
L'ILM fornisce la doppia certificazione in tema di Lean Management di "Lean practitioner" riconosciuta dal programma internazionale all'interno del LGN di "Lean practitioner" dell'Universitat Politècnica de Catalunya.
Come gli altri componenti del LGN, l'Instituto Lean Management fornisce, articoli e libri riguardanti le tematiche lean. Tale documentazione è disponibile presso la pagina web www.mylean.org, in cui sono resi noti i prossimi eventi lean.

[192] Fonte: www.institutolean.org, www.leanglobal.org
[193] Fonte: www.leanglobal.org

4.2.7 Svizzera



4.2.7.1 Presentazione contesto

Popolazione	8.081.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,9 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 0,7% ▪ industria: 26,8% ▪ servizi: 72,5%
Esportazioni in dollari	$ 229.200.000.000 (2013; rank 25°)
Importazioni in dollari	$ 200.500.000.000 (2013; rank 26°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,34 (2012, rank 6°, +2 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,7 (2014, rank 1°, uguale al 2013)

Tabella 4.22: Svizzera. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[194]

In Figura 4.37 è mostrato il PIL della Svizzera messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. La Svizzera è una delle economie più competitive del mondo, si contraddistingue per un economia di mercato moderna, un basso tasso di disoccupazione, una forza lavoro altamente qualificata e un PIL tra i più alti al mondo. Come mostrato in figura l'andamento del PIL della Svizzera ha risentito fortemente della crisi finanziaria globale del 2008, che ha causato una recessione economica nel 2009. Per rilanciare l'economia la Banca nazionale svizzera (BNS) ha attuato una politica di tasso di interesse zero, in tal modo nel 2010 l'economia svizzera ha potuto recuperare. Tale politica ha confermato la forza del franco svizzero ma ha reso le esportazioni meno competitive indebolendo le prospettive di crescita del paese. La crisi del debito sovrano in corso nella zona euro rappresenta un rischio significativo per la stabilità finanziaria svizzera.

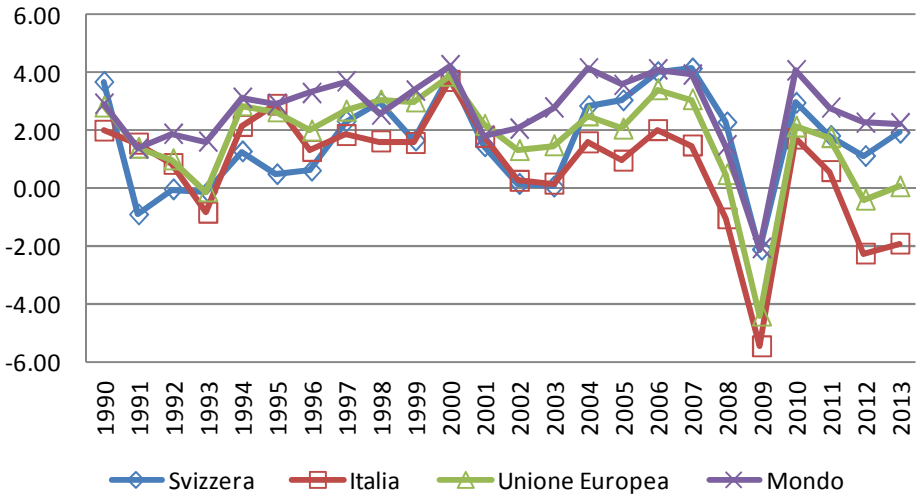


Figura 4.37: Svizzera. Tasso di crescita del PIL[195]

[194] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

Il CIP della Svizzera è mostrato in Figura 4.38 e presenta un andamento crescente. Il paese si colloca nel primo quartile dell'indicatore, è uno dei 20 top performers per quanto riguarda il MXpc, Manufactured Exports e il MVApc, Manufacturing Value Added ed è comparabile solo con il Giappone. La Svizzera nel periodo compreso tra il 2000 e il 2012 ha guadagnato ben 8 posizioni nel rank mondiale del CIP passando dal 14° posto nel 2000 al 6° posto nel 2012.

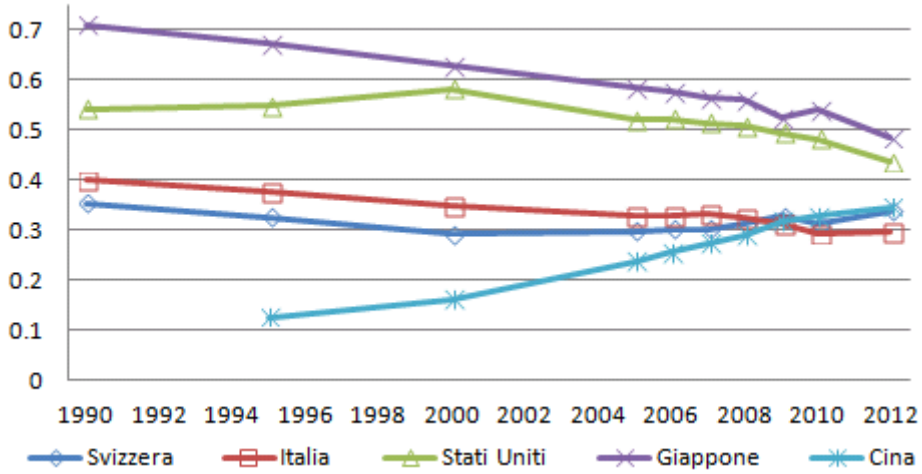


Figura 4.38: Svizzera. CIP, Competitive Industrial Performance Index[196]

In Figura 4.39 è mostrato l'andamento del GCI della Svizzera messo a confronto con quello dell'Italia, degli Stati Uniti, del Giappone e della Cina.

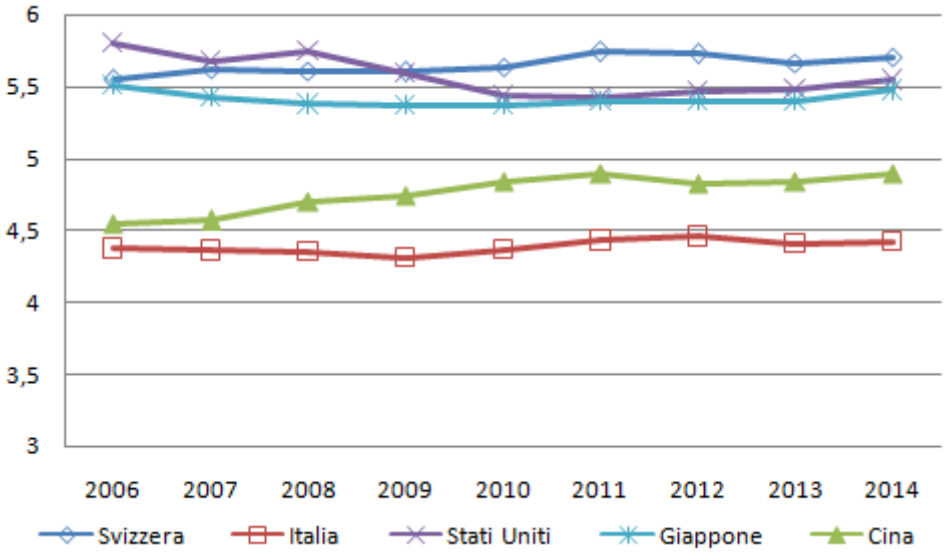


Figura 4.39: Svizzera. GCI - Global Competitiveness Index[197]

[195] Fonte: Banca Mondiale
[196] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1
[197] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

In Figura 4.40 sono mostrate le componenti del GCI della Svizzera. Come riporta il World Economic Forum 2014-2015 la Svizzera anche quest'anno occupa il primo posto nel rank mondiale, confermando ancora una volta la sostenibilità delle sue prestazioni. La disoccupazione giovanile è in aumento rispetto al 2013, ma rimane ad un livello piuttosto basso (8,4%) mentre la protezione sociale e la mobilità rimangono in linea con le edizioni precedenti.
In Svizzera si rileva una forte attenzione all'ambiente, grazie a normative efficaci riguardanti la protezione della biodiversità e il trattamento delle acque. Tuttavia alcuni miglioramenti sarebbero necessari soprattutto per quanto riguarda le emissioni di inquinanti atmosferici che sono ancora sopra il livello ottimale. Dal 2000, nel paese si sta registrando una diminuzione della copertura forestale.

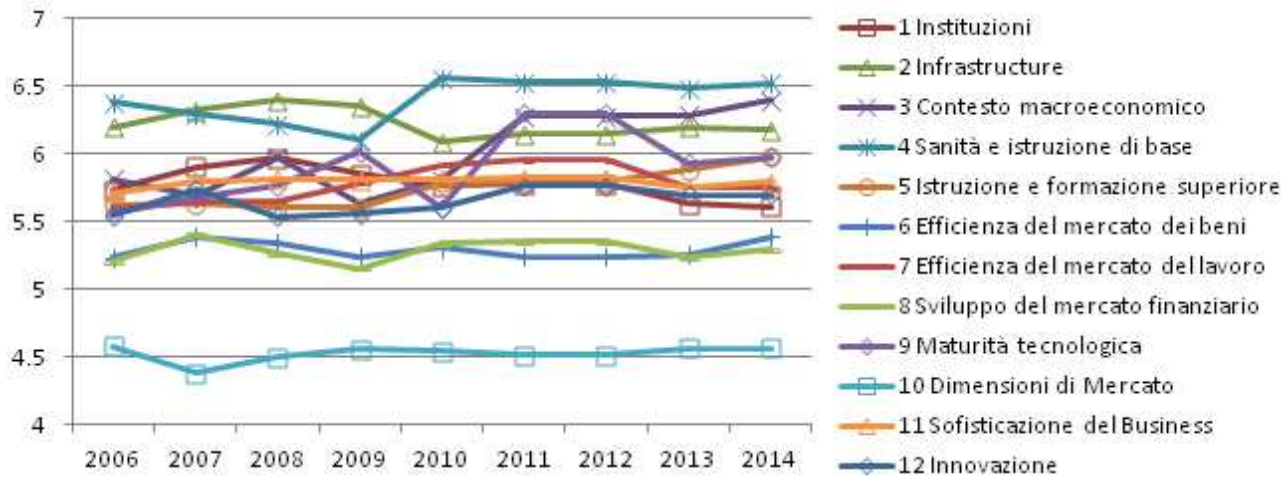


Figura 4.40: Svizzera. GCI Pilastri

4.2.7.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2011)	135.532		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione (2011)	Da 0 a 9 addetti	69,18%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	17,07%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	8,95%	-
	Da 50 a 249 addetti	4,08%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,72%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	12.030		
Diffusione ISO 14001 (2013)	2.993		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,0%	
	Industria	61,1%	
	Servizi	34,0%	

Tabella 4.23: Svizzera. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[198]

In Figura 4.41 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Svizzera.
Per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è crescente. Per l'ISO 9001 sebbene il trend sia complessivamente complessivamente positivo, si è rigistrato un andamento costante fino al 1996, una rapida crescita fino al 2000, seguita da una decrescita a partire dal 2001 fino al 2003, una nuova crescita a partire dal 2004 e che si è dimostrata più rapida a partire dal 2008 in concomitanza con la nuova edizione della norma ISO 9001. Infine nel 2011 è stato registrato un picco negativo, rientrato l'anno successivo.

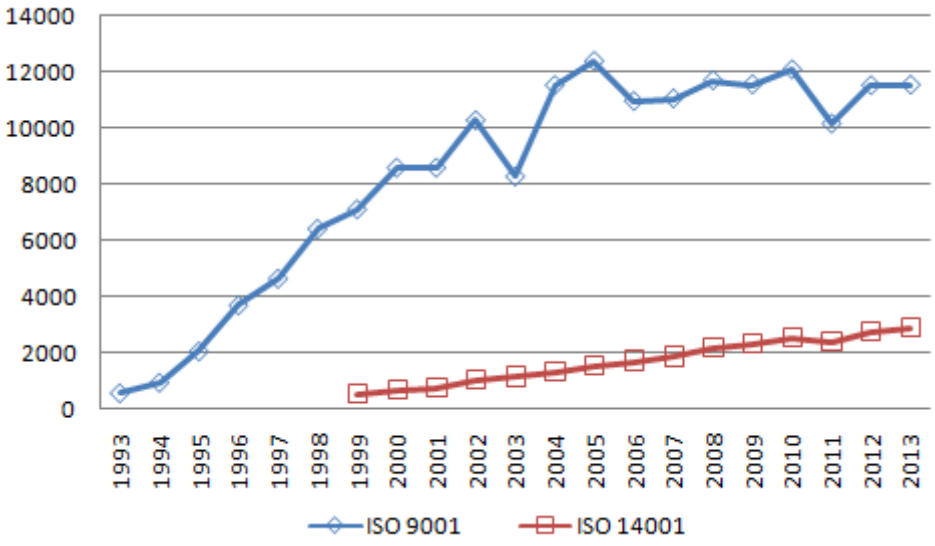


Figura 4.41: Svizzera. Certificazioni ISO[199]

[199] Fonte Imprese: Eurostat non sono disponibili i dati 2012. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte: ISO, dati su certificazione

4.2.7.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà svizzere in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Schweizerische Normen-Vereinigung - SNV
II. Accreditamento	Swiss Accreditation Service - SAS
III. Promozione della Qualità	Swiss Association for Quality - SAQ
	SwissBEx. - SAQ
	Esprix
IV. Gestione Premi	Premio Esprix Swiss Award for Excellence
	Premio Seghezzi
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Schweizerische Vereinungen für Qualitäts und management Systeme - SQS

Tabella 4.24: Svizzera. Principali attori della Qualità

Normazione

Schweizerische Normen-Vereinigung – SNV[200]

Schweizerische Normen - Vereinigung (SNV) è il rappresentante della standardizzazione in Svizzera, sostiene lo sviluppo e l'armonizzazione delle norme nazionali e internazionali che sono sviluppate in stretta collaborazione con gli utenti favorendo così l'autoregolazione. Fornisce supporto e informazioni aiutando i suoi clienti a navigare nel labirinto di leggi, regolamenti e linee guida, organizza seminari e corsi di formazione su temi attuali di standardizzazione, linee guida e leggi. L'SNV è membro a pieno titolo dell'ISO e del CEN.

[200] Fonte: www.snv.ch

Accreditamento

Swiss Accreditation Service - SAS[201]

La SAS (Swiss Accreditation Service) è stata fondata nel 1991 su iniziativa dell'ufficio federale di metrologia e accreditamento, oggi METAS. SAS accredita e esamina secondo gli standard, gli organismi di valutazione della conformità, ovvero laboratori di taratura, collaudo, e d'ispezione.
Il Servizio di accreditamento svizzero crea un'infrastruttura trasparente e qualificata per gli organismi di valutazione. SAS è collegato alla Segreteria di Stato per gli Affari Economici (SECO) come unità FLAG (FLAG: gestione con il contratto di servizio pubblico e budget globale). Tuttavia, prende le decisioni riguardanti l'accreditamento in modo indipendente e autonomo, in conformità con i requisiti nazionali e internazionali applicabili. SAS decide per quanto riguarda la concessione o il diniego dell'accreditamento, nonché in merito alla sospensione o al ritiro se i requisiti per l'accreditamento non sono più rispettati.
SAS prevede l'applicazione delle norme internazionali nei settori specifici, inoltre rappresenta gli interessi nazionali con le organizzazioni internazionali che sono coinvolte nelle valutazioni di accreditamento e di conformità. Infatti è membro della European co-operation for Accreditation (EA), dell'International Accreditation Forum (IAF) e dell'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC).
SAS mette a disposizione degli utenti una rivista, in formato elettronico *"SAS e-Forum",* contenente tutti gli aggiornamenti in materia di accreditamento.

[201] Fonte: www.seco.admin.ch

Promozione della Qualità

Swiss Association for Quality - SAQ[202]

Swiss Association for Quality è stata fondata nel 1965 e comprende circa 1800 soci, ne fanno parte le due holding ARIAQ e SAQ QUALICON. Swiss Association Center è il centro svizzero di competenza per i sistemi di gestione, certificazione del personale e eccellenza aziendale. La mission di SAQ è promuovere la competitività di tutte le aziende e organizzazioni svizzere, accompagnare e supportare le aziende nel loro sviluppo, incoraggiare l'eccellenza nei sistemi di gestione. Dal 1994 è il partner nazionale di EFQM e dell'European Organization for Quality. SAQ organizza vari eventi tra cui il "*Giorno della Qualità svizzera"* a partire dal 2007, volto principalmente a sensibilizzare sui prodotti e i servizi di qualità e a informare sulle novità in questo campo, e il JRSM "La Journée *Romande des Systèmes de gestione"* che è l'evento annuale organizzato nella Svizzera occidentale sulla Gestione della Qualità e Bussiness Excellence. SAQ inoltre pubblica mensilmente una rivista "*Management und Qualität*" che affronta questioni relative alla gestione integrata e all'eccellenza. Inoltre si occupa dell'assegnazione del "*Seghezzi Preis",* descritto nel paragrafo dedicato.

SwissBEx - SAQ[203]

SwissBEx, fondata nel 2007 come rete di Swiss Association for Quality, ha realizzato con i maggiori esperti di eccellenza nazionale e internazionale il Centro di Eccellenza per la Business Excellence. SwissBEx offre corsi di formazione per l'Eccellenza EFQM Excellence, e consente una proficua partecipazione al programma di riconoscimento dei livelli di eccellenza dell'EFQM. La sua mission è diffondere il concetto di eccellenza e sostenere le organizzazioni nel loro cammino verso il successo, incoraggiare la diffusione del modello EFQM per l'Eccellenza e svolgere specifici corsi di formazione per affrontare il percorso dell'EFQM.

Esprix[204]

La fondazione Esprix è stata istituita con lo scopo di promuovere la competitività nazionale e internazionale delle organizzazioni in Svizzera e Liechtenstein. La fondazione persegue questo obiettivo attuando varie azioni tra cui il premio annuale Esprix Award for Excellence che gestisce dal 1998. Il premio è un riconoscimento pubblico per risultati eccezionali e progressi nel campo della Bussiness excellence attraverso e lo sviluppo e l'applicazione delle norme e dei criteri sulla qualità. La fondazione Esprix è partner nazionale dell'EFQM, difatti supporta le organizzazioni nazionali fornendo loro la preparazione necessaria per ottenere il Premio Esprix Award for Excellence, ma anche per raggiungere il secondo e il primo livello del programma di riconoscimento europeo EFQM fasi di eccellenza, inoltre si occupa di gestire la formazione ufficiale EFQM di assessori, valutatori interni, e validatori.

[202] Fonte: www.saq.ch
[203] Fonte: www.swissbex.ch
[204] Fonte: www.esprix.ch

Gestione di premi nazionali

Premio Esprix Award For Excellence[205]

La fondazione Esprix trattata nel paragrafo dedicato e SAQ (Swiss Association for Quality) hanno lanciato nel 1998 i Premi Esprix seguenti.

Esprix Award For Excellence, è stato istituito per premiare quelle aziende che raggiungono livelli di eccellenza nel business e alti livelli competitivi, è il più alto riconoscimento per l'eccellenza. Ci sono altre tipologie di premio come "l'Esprix price" e l'Esprix Urkunde".

Esprix Price, viene rilasciato alle organizzazioni che raggiungono un livello elevato in uno dei concetti fondamentali di eccellenza.

Esprix Urkunde, è un certificato d'onore che viene rilasciato alle organizzazioni che hanno raggiunto un livello superiore alla media.

Premio Seghezzi[206]

È un premio istituito dalla SFQA (fondazione per la ricerca e l'istruzione qualità) e viene assegnato ogni due anni alle persone le cui idee e scoperte nel campo della gestione della qualità e nella sua diffusione sono rilevanti. Lo scopo del premio è quello di incoraggiare i giovani a occuparsi intensamente di gestione della qualità e consentire che le loro conoscenze vengano diffuse attraverso la pubblicazione dei loro studi. Il "Seghezzi Preis"consiste in un riconoscimento in denaro di 8000 franchi svizzeri e i giovani partecipanti per aggiudicarselo devono presentare una progetto innovativo avente ad oggetto il tema della gestione della qualità.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Schweizerische Vereinungen für Qualitäts und management Systeme - SQS[207]

SQS è stata fondata nel 1983, è un'organizzazione no profit che finanzia la propria attività autonomamente, e svolge attività di certificazione dei sistemi di gestione della qualità, auditing, valutazione e formazione. I temi sui cui verte la sua attività sono la qualità, la sicurezza sul lavoro, l'ambiente e la sostenibilità in svariati settori tra cui servizi, turismo, salute, sanità e ambiente. Per quanto riguarda la certificazione SQS è specializzata nei processi di certificazione globale di aziende operanti a livello internazionale, infatti è partner di IQNet. Per quanto riguarda la formazione, SQS organizza corsi di formazione sull'approccio Lean six sigma.

[205] Fonte: www.esprix.ch
[206] Fonte: www.saq.ch
[207] Fonte: www.sqs.ch

4.2.8 United Kingdom

4.2.8.1 Presentazione contesto

Popolazione	64.100.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,7 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 0,7% ▪ industria: 20,5% ▪ servizi: 78,9%
Esportazioni in dollari	$ 813.200.000.000 (2013; rank 5°)
Importazioni in dollari	$ 782.500.000.000 (2013, rank 5°)
Competitive Industrial Performance Index – CIP	0,27 (2012, rank 14°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5,44 (2014, rank 9°, +1 rispetto al 2013)

Tabella 4.25: Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[208]

Nella Figura 4.42 si presenta l'andamento del PIL di UK, Italia, Unione Europea e del resto del mondo.

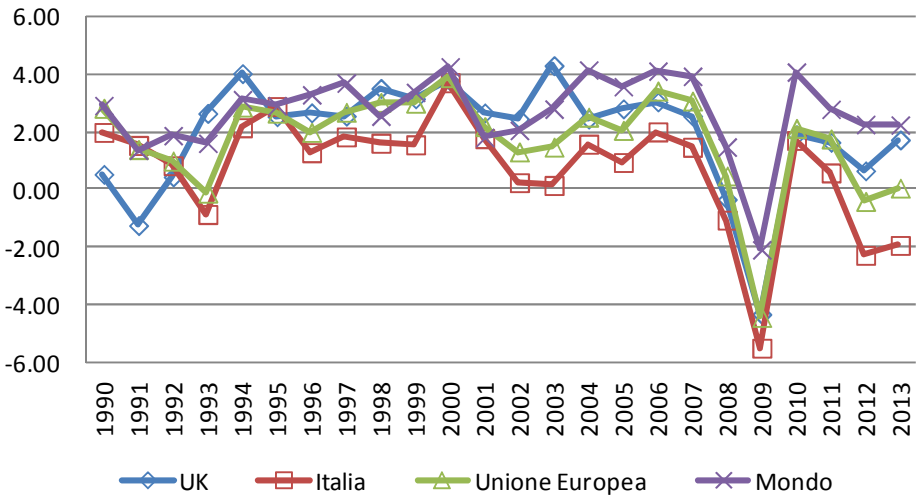


Figura 4.42: Regno Unito. Tasso di crescita del PIL[209]

Il Regno Unito, come riporta il World Factbook[210], si presenta come la 3ª potenza economica europea dopo Germania e Francia.
Il paese negli ultimi venti anni ha ridimensionato notevolmente il proprio sistema pubblico. Inoltre è caratterizzato da un'agricoltura intensiva, efficiente ed altamente meccanizzata. Ha a disposizione risorse

[208] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[209] Fonte: Banca Mondiale
[210] Fonte: CIA Pubblications

naturali come carbone, gas naturale e petrolio. Tuttavia le riserve di quest'ultimo sono in declino e dal 2005 il paese è diventato importato d'energia.
I fattori principali della crescita del PIL sono riconducibili alle aree dei servizi, in particolare il sistema bancario, assicurazioni e servizi per le imprese.
Il settore manifatturiero ha invece conosciuto un periodo di recessione ma rimane ancora ad un livello del 10% della produzione economica.
Dopo il periodo di recessione dell'economia britannica, dal 1992 il paese ha presentato la maggior crescita economica a livello europeo. Tuttavia, come mostrato in figura, ha conosciuto un altro periodo di crisi in corrispondenza dell'anno 2008, anno della crisi finanziaria globale, al pari delle altre realtà raffigurate. Tale periodo di recessione si è fatto particolarmente sentire nel settore finanziario in cui sono state necessarie misure come il taglio temporaneo delle imposte, lo spostamento in avanti della spesa in progetti pubblici importanti, nazionalizzazione parziale del settore bancario.
È stata inoltre programmata la diminuzione del debito pubblico dal 10 % del 2008 ad un livello dell'1% per il 2015 e successive ulteriori misure per il 2017. Nel 2011 l'imposta sul valore aggiunto è stata portata dal 17,5% al 20%.
Il PIL ha riportato un tasso di crescita positivo, per l'inversione del trend della spesa da parte dei consumatori e un recupero nel mercato immobiliare.
Nel dicembre 2013 la Bank of England ha implementato un programma di acquisto di 375 miliardi di sterline (circa 605 miliardi di dollari). Durante la crisi ha gestito il tasso di interesse con la Banca Centrale Europea ma il Regno Unito rimane fuori dall'Unione Economica e Monetaria.

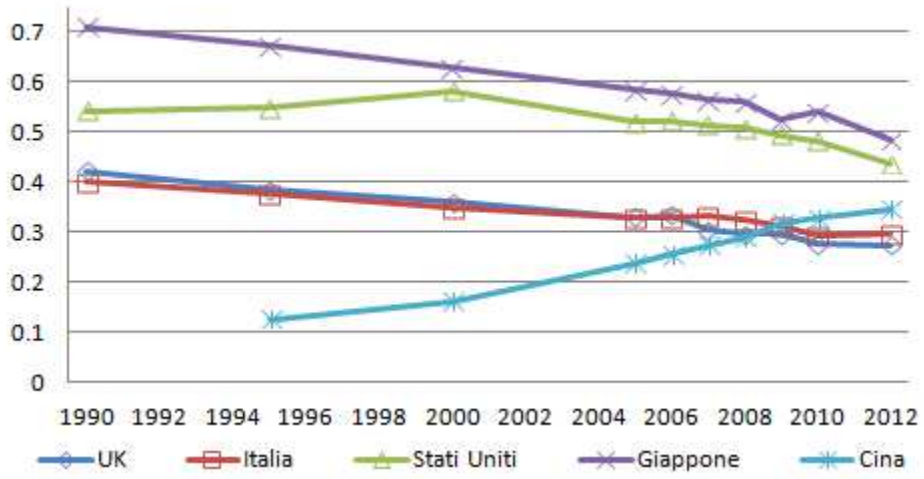


Figura 4.43: Regno Unito. CIP, Competitive Industrial Performance Index[211]

Nella Figura 4.43 si mostra l'andamento del Competitiveness Industrial Performance Index per il periodo 1990-2012 per UK, Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Come si evince dalla figura la curva relativa al CIP del Regno Unito sembra seguire con lo stesso andamento quella italiana discostandosi leggermente dal 2006.

Nella seguente Figura 4.44 per i medesimi paesi si presenta l'andamento del Global Competitiveness Index per gli anni 2006-2014.

[211] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

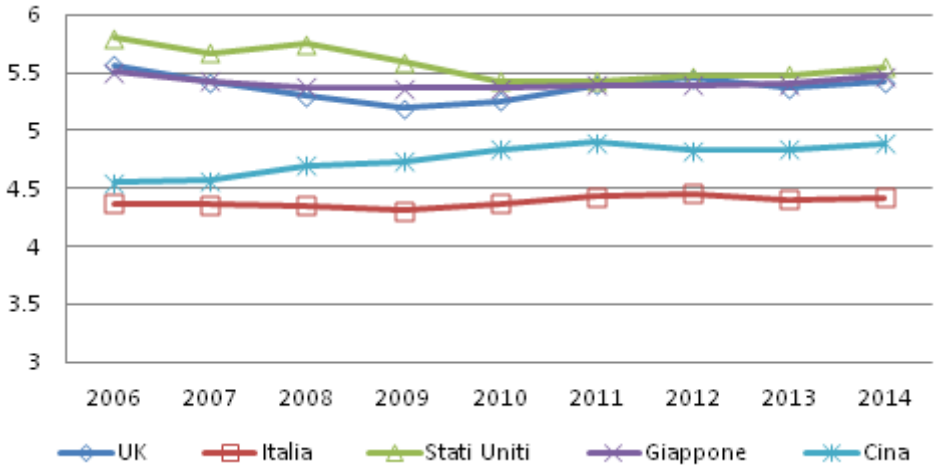


Figura 4.44: Regno Unito. GCI - Global Competitiveness Index[212]

L'andamento per questo indice risulta molto simile a quello del Giappone e Stati Uniti negli ultimi anni oggetto di analisi.
Il Regno Unito si trova al 9° posto nella top ten a livello mondiale in relazione al Global Competitiveness Index, confermandosi tra le economie più competitive insieme ad altri paesi europei e guadagnando una posizione rispetto al 2013. Il Regno Unito allo stesso modo dei paesi nelle prime 10 posizioni presenta come punti di forza innovazione e framework istituzionale.
Nella Figura 4.45 si riporta l'andamento dei 12 pilastri che costituiscono il GCI per il Regno Unito.

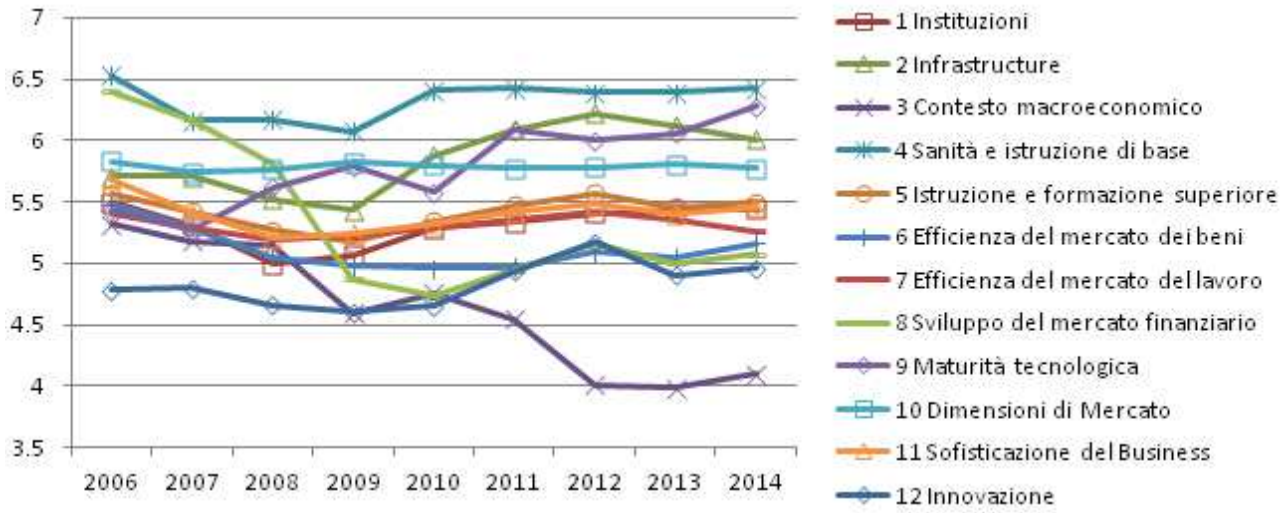


Figura 4.45: Regno Unito. GCI Pilastri

L'avanzamento rispetto alla precedente rilevazione è dovuto al miglioramento del contesto macroeconomico (pilastro 3) ottenuto con la riduzione del debito pubblico e il deficit di bilancio.
Sono in miglioramento nonostante la perdita di posizioni, i pilastri relativi alla sanità e all'istruzione di base e alla istruzione e formazione superiore in cui si classifica rispettivamente 21° e 19°.

[212] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Inoltre il paese continua a beneficiare dell'efficienza del mercato del lavoro, nel quale si colloca in 5° posizione, e del mercato finanziario, pilastro 8, nel quale si conferma in 15° posizione nonostante le recenti difficoltà nel sistema bancario e nell'accesso al credito.
Il paese continua a beneficiare della propria maturità tecnologia soprattutto per le tecnologie ICT, pilastro 9, nel quale ottiene il secondo punteggio maggiore al mondo. Per le dimensioni di mercato, pilastro 10, si conferma in 6° posizione.
I risultati ottenuti in questi ultimi due pilastri trattati, a loro volta consentono di ottenere punteggi elevati rispetto a innovazione e sofisticazione del business (nei quali pilastri il paese ottiene rispettivamente il 12° e 6° posto).
I freni principali all'ulteriore sviluppo del paese sono rappresentati dal deficit di bilancio e dal debito pubblico, e da un tasso di risparmio nazionale relativamente basso (mediamente circa 10,8% del PIL).

4.2.8.2 La Qualità in Cifre

Numero di imprese (2012)	1.703.562		Italia: 3.825.458
Imprese per dimensione(2012)	Da 0 a 9 addetti	88,92%	94,85%
	Da 10 a 19 addetti	6,06%	3,28%
	Da 20 a 49 addetti	3,13%	-
	Da 50 a 249 addetti	1,54%	0,50%
	Più di 250 addetti	0,35%	-
Diffusione ISO 9001 (2013)	44.585		
Diffusione ISO 14001 (2013)	16.879		
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	1,0%	
	Industria	63,1%	
	Servizi	35,9%	

Tabella 4.26: Regno Unito. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[213]

In Figura 4.46 si riporta l'andamento delle certificazioni relativo agli standard ISO 9001 e ISO 14001 nel Regno Unito.

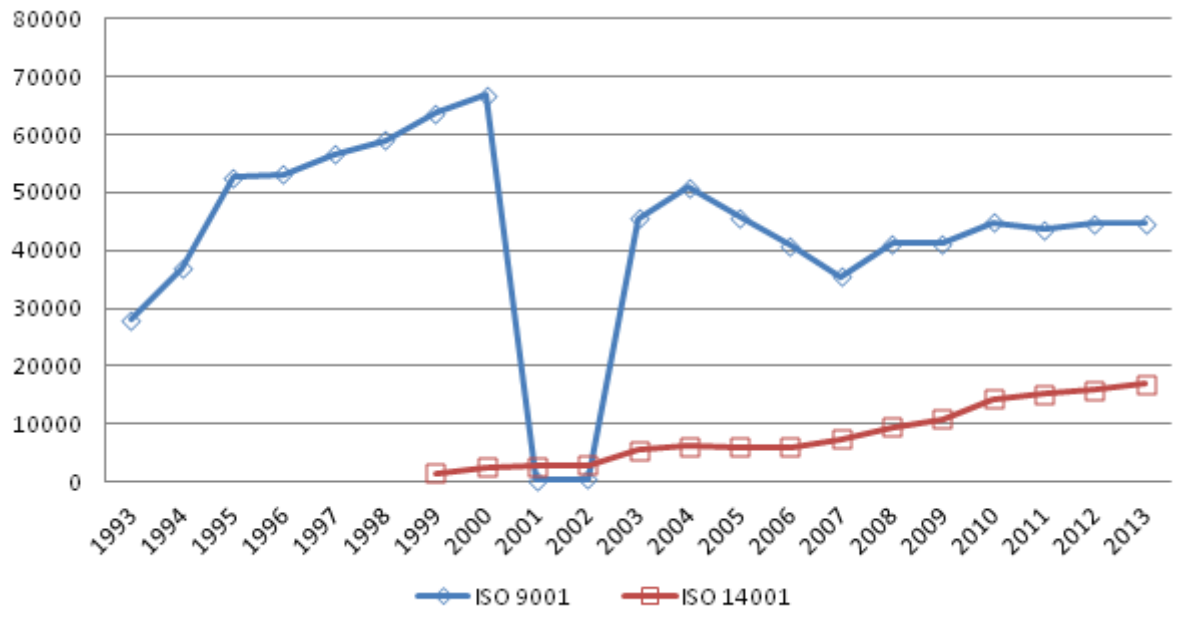


Figura 4.46: Regno Unito. Certificazioni ISO

Del grafico colpisce immediatamente l'andamento della ISO 9001, che ha avuto un calo netto negli anni 2001 e 2002, successivamente all'emissione dell'edizione vision 2000 dello standard, seguito da un repentino incremento nel 2003 per poi tornare a decrescere ed a stabilizzarsi soltanto negli ultimi anni di osservazione. La ISO 14001 mantiene invece un trend di crescita abbastanza costante.

[213] Fonte Imprese: Eurostat. I dati non riportati per l'Italia non sono disponibili nella fonte originaria. Fonte Certificazioni: ISO

4.2.8.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà del Regno Unito in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	BSI- British Standards Institution
II. Accreditamento	UKAS-United Kingdom Accreditation Service
III. Promozione della Qualità	RQA- Research Quality Association
	BQF-British Quality Foundation
	Quality Scotland
	Wales Quality Centre
IV. Gestione Premi	Premi della British Quality Foundation
	North of England Excellence Awards
	Premi della Quality Scotland
	Premi del Wales Quality Centre
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Lean Enterprise Academy
	Lean Construction Institute UK

Tabella 4.27: Regno Unito. Principali attori della Qualità

Normazione

British Standards Institution - BSI[214]

La British Standard Institution è un'istituzione no-profit che è stata fondata nel 1901 come comitato di standardizzazione di profilati di ferro ed acciaio; nel 1918 è divenuta British Engineering Standards Association e infine ha preso il suo nome definitivo nel 1931. La sua mission è "We make excellence a habit".
Rappresenta lo UK's National Standard Body. Si occupa principalmente dello sviluppo di standard britannici, europei e internazionali. È partner degli organismi di standardizzazione ISO, IEC, CEN, CENELEC, delle associazioni che si occupano dello sviluppo di standard relativi alle best practice industriali (Association of Online Publishers, APO), è membro del Data Publishers Association (DPA) e di laboratori di testing di tutto il mondo. Svolge inoltre attività di accreditamento e di certificazione per vari standard, tra cui ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ma anche EMAS, standard relativi a specifici settori, standard relativi alla sicurezza alimentare, responsabilità sociale, certificazione di prodotto.
Offre corsi di formazione relativi ai vari standard, corsi con conseguente certificazione di Auditor e corsi relativi a al Lean Six Sigma con possibilità di certificazione Green e Black Belt.
Tra i servizi offerti inoltre si ha l' "Entropy Software": uno strumento di valutazione di un'organizzazione che supporta nella gestione della qualità, dell'ambiente, nell'applicazione di standard relativi alla salute e alla sicurezza e nella conformità della supply chain.
Organizza eventi, come workshop, seminari e fiere, al fine di migliorare la conoscenza degli standard e favorire la discussione su di essi per sviluppi futuri.

[214] Fonte: www.bsigroup.com

Accreditamento

United Kingdom Accreditation Service - UKAS[215]

L'United Kingdom Accreditation Service è l'organismo nazionale per l'accreditamento di organismi di certificazione, taratura, verifica e controllo.
L'ente è stato costituito nel 1995, non ha scopi di lucro, e la sua mission è "Delivering Confidence".
Organizza corsi di formazione e seminari per lo sviluppo di competenze relative agli standard e la preparazione per l'accreditamento. Esempi di corsi proposti per il 2014 sono: "Preparation for Laboratory Accreditation", "Laboratory Internal Audit" e "Method Validation".
Nel periodo tra il 2008 e il 2010 ha attuato una campagna di sensibilizzazione per l'accreditamento[216] con lo scopo di accrescere i livelli di consapevolezza nel governo e in tutti i settori dell'economia. Durante questa campagna di sensibilizzazione ha utilizzato strumenti diversi come workshops, presentazioni, numerose riunioni e iniziative, eventi a tema, e materiale promozionale come opuscoli.

Promozione della qualità

Research Quality Association - RQA[217]

È stata istituita nel 1977 inizialmente con il nome di British Association of Research Quality Assurance, modificata poi nel 2012 in Research Quality Association. La sua missione è formalizzata nei seguenti punti:

- sviluppare e promuovere standard di qualità nel campo della ricerca e dello sviluppo scientifico.
- facilitare la condivisione delle conoscenze e il trasferimento attraverso:
    - discussione;
    - formazione;
    - seminari;
    - conferenze;
    - pubblicazioni;
    - partenariato e cooperazione.
- mantenere i contatti con le agenzie di regolamentazione nello sviluppo e nella interpretazione delle norme e line guida.

I membri di RQA sono raggruppati in categorie ognuna impegnata nella raccolta di informazioni e loro pubblicazione e nello sviluppo di corsi di formazione e seminari in specifici campi.

Le categorie sono:

- Animal Health
- Computing
- Educational and Training
- Good Clinical Practice
- Good Manufacturing Practice
- Good Laboratory Practice

[215] Fonte: www.ukas.com
[216] Fonte: www.qualityscotland.co.ukeventworld-quality-day
[217] Fonte: www.therqa.com

- Good Farmacovigilance Practice
- Medical Devices

Attraverso la sezione "Quality Area" fornisce informazioni relativi al campo della qualità come linee guida per lo svolgimento di Audit secondo la ISO 19011, Total Quality Management, implementazione di un sistema di gestione della qualità.
I corsi di formazione sono disponibili anche in formato elettronico come "An introduction to the Audit Process" e "An introduction to Risk-based Quality Systems". Tali corsi hanno lo scopo di aggiornare sui cambiamenti nella ricerca e nello sviluppo agrochimico e chimico.
Nella sezione relativa alle pubblicazioni di RQA, offre linee guida e strumenti per la gestione di un sistema di qualità, e riporta le best practice.
L'ente pubblica inoltre trimestralmente la rivista "Quasar" comprendente articoli di attualità, articoli tecnici, aggiornamenti normativi.
In tale sezione è inoltre messa a disposizione dell'utente una cartella di lavoro che fornisce strumenti e un approccio pratico per sviluppare un sistema di qualità per l'utente. La cartella di lavoro contiene i principi fondamentali della qualità, è disponibile per i membri e non in una versione in download gratuita.
L'ente organizza conferenze annuali e per novembre 2014 il tema è stato "Quality, Quo vadis?", cioè "Quality, where are we going?", un evento di in cui sono state analizzate, per vari settori, le evoluzioni previste della Quality Assurance e i relativi strumenti, tra cui risk management e six sigma.

British Quality Foundation -BQF[218]

La British Quality Foundation fondata nel 1993, è una fondazione no-profit, con lo scopo di diffondere la cultura dell'eccellenza, promuovere le best practice e favorire il miglioramento delle organizzazioni attraverso varie iniziative ed attività.
È partner di EFQM ed offre la possibilità di ottenere "EFQM Levels of Excellence", un programma di certificazione che prevede due livelli di eccellenza secondo il modello EFQM:

- **EFQM Committed to Excellence**, rivolto alle organizzazioni che hanno iniziato il cammino verso l'eccellenza e che possono così individuare aree di possibile miglioramento;
- **EFQM Recognised for Excellence**, per le organizzazioni che sono ad un buon punto verso l'eccellenza e che possono sottoporsi ad un processo di valutazione delle performance ottenute.

L'ente organizza convegni, seminari, corsi di formazione, premi (trattati nella sezione specifica) e svolge inoltre attività di ricerca. Tra le conferenze organizzate si hanno: "Award Winner Conference", conferenza annuale che ospita i vincitori delle edizioni dei premi organizzati da BQF; "Leadership Conference", in cui leader portano le proprie esperienze e i propri punti di vista su specifici argomenti.
I corsi di formazione sono centrati sugli strumenti per ottenere il miglioramento delle prestazioni, come gli strumenti lean e gli strumenti statistici e relativi software.
Nel 2013 l'ente ha svolto una ricerca centrata sulla valutazione dei miglioramenti apportati dalle pratiche commerciali attuali con risultato la relazione dal titolo: "How to achieve and sustain outstanding levels of performance".
Per favorire lo scambio di esperienze per il miglioramento BQF utilizza gruppi di networking tra esperti, incentrati su specifici temi del miglioramento delle prestazioni: "Built Environment"; "Business Continuity"; "Customer Experience"; "EFQM Experience Model User Group"; "Health and Safety"; "Innovation Unit"; "Lean Six Sigma", "Rail Industry"; "Sustainable Development".

[218] Fonte: www.bqf.org.uk

BQF fornisce poi un servizio di consulenza gratuita per le PMI, fornita da esperti per risolvere problematiche relative ad aspetti quali: valutazione secondo il modello EFQM, applicazioni dei livelli di eccellenza, Lean Six Sigma, gestione dei processi e del miglioramento, sostenere di iniziative di miglioramento.
L'ente pubblica e rende disponibile ai soci la rivista trimestrale **"**UK Excellence Magazine" che presenta le attuali best practice per il miglioramento.

Quality Scotland[219]

Quality Scotland è stata fondata nel 1991 al fine di "realizzare, riconoscere e sostenere l'eccellenza aziendale".
Svolge attività di formazione e relativa certificazione, organizza premi (trattati nel paragrafo dedicato) e organizza eventi. Per permettere alle organizzazioni di effettuare l'autovalutazione offre documenti e strumenti come questionari e matrici di valutazioni on-line, basati sul modello EFQM. I corsi di formazione offerti dall'ente, si propongono come guida nel cammino verso l'eccellenza, infatti approfondiscono la conoscenza del modello EFQM, come i corsi "Basic Assessor Training"e "European Internal Assessor Training", e degli strumenti di miglioramento, come il lean six sigma. Altre tipologie di corsi riguardano inoltre le attività di Auditing e le conoscenze di standard come la ISO 9001 per approfondire la preparazione sulla norma e comprendere l'importanza dell'implementazione di un sistema di gestione per la qualità.
Quality Scotland favorisce la creazione di network per lo scambio e la condivisione delle esperienze, alcuni di questi network sono:

- Business Matchmaking;
- Voluntary Sector Networks (VSN);
- Education Sector Network;
- Housing Association Network (HAN);
- Public Service Improvement Framework (PSIF).

Quality Scotland in occasione della giornata mondiale della qualità organizza in Scozia "Celebrating Quality in Scotland"[220] nel mese di Novembre il cui scopo è quello di dimostrare come la qualità può essere in grado di salvaguardare la reputazione, risparmiare denaro e guidare l'innovazione di un'organizzazione.
L'ente cura inoltre la rivista di business "Excellence Now", scaricabile gratuitamente che fornisce aggiornamenti agli utenti su gestione delle prestazioni e miglioramento continuo.

Wales Quality Centre[221]

Wales Quality Centre è un'organizzazione no-profit con la mission di sostenere le organizzazioni del Galles, pubbliche e private nel raggiungimento del loro potenziale e nel realizzare un futuro vivibile e sostenibile.
A tal scopo organizza corsi di formazione per fornire conoscenza relativa agli standard di gestione (Qualità, ambiente e sicurezza), Business Improvement, Essential Skills for People Managers, Customer Service and Marketing, corsi per Auditor e consulenza e servizi di Benchmarking alle organizzazioni del Galles.
Organizza inoltre premi trattati nel paragrafo dedicato.
L'ente cura inoltre la rivista on line "Wales Quality center on line magazine" scaricabile dal sito.

[219] Fonte: www.qualityscotland.co.uk
[220] Fonte: www.qualityscotland.co.ukeventworld-quality-day
[221] Fonte: www.walesqualitycentre.org.uk

Gestione di premi nazionali

Premi della British Quality Foundation[222]

I riconoscimenti offerti dalla British Quality Foundation sono i seguenti premi nazionali:

- UK Excellence Award
- Achievement Awards
- Lean Six Sigma Award
- Gold Medal for Excellence

Il "**UK Excellence Award**" è stato lanciato nel 1994, si basa sul modello EFQM ed è attribuito alle organizzazioni che abbiamo ottenuto livelli di eccellenza tutte le aree di attività.

Gli "**Achievement Awards**" vengono attribuiti, dal 2007, ad organizzazioni che hanno raggiunto l'eccellenza nelle proprie principali attività. Vengono presi in considerazione: attività ed approcci innovativi, vantaggi per il cliente, altri benefici di business.

Il "**Lean Six Sigma Award**", dal 2008, premia i progetti di organizzazioni per il miglioramento delle prestazioni basati sul Lean Six Sigma. Si utilizzano i seguenti criteri: comprensione del problema dell'organizzazione; metodologia utilizzata; applicazioni degli strumenti lean; conseguimento di bottom line results.

Il "**Gold Medal for Excellence**", viene svolto dal 2008 ed è rivolto a organizzazioni o singoli soggetti che abbiano dimostrato un impegno per l'eccellenza in diversi anni.

North of England Excellence Awards[223]

Fondata nel 1994 la North of England Excellence Awards ha l'obiettivo di dare riconoscimento alle organizzazioni che hanno raggiunto e mantenuto elevate performance. È un'organizzazione no-profit con mission: "aiutare la organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi strategici e contribuire al miglioramento della performance attraverso l'efficienza organizzativa". È partner di EFQM e della British Quality Foundation. Oltre ad organizzare i "North England Excellence Awards", svolge attività di accreditamento sulla base del modello EFQM (Marques of Excellence and EFQM Levels of Excellence, C2E & R4E), attività di formazione, organizza workshop su best practice e conferenze sugli strumenti di eccellenza e fornisce linee guida nell'applicazione del modello EFQM.
I North England Excellence Awards sono stati stabiliti nel 1995 e sono assegnati alle organizzazioni che hanno raggiunto e mantenuto un'elevata performance rispetto ai criteri definiti dal modello EFQM.

Sono previste anche le seguenti categorie speciali del premio:

- Customer Service Excellence;
- High Growth;
- Innovation;
- International Trade;
- Leadership;
- Lean Six Sigma;

[222] Fonte: www.bqf.org.uk
[223] Fonte: www.northofenglandexcellence.co.uk

- Learning and Development;
- Sustainability.

Queste danno il riconoscimento per tali aree specifiche.

Premi della Quality Scotland[224]

Quality Scotland organizza i premi:

- Committed to Excellence (Starting Up);
- Recognised for Excellence (On the way);
- Scottish Award for Business Excellence;
- European Quality Award;
- Young Quality Scot Award (YQSA).

"Committed to Excellence" e "Recognised for Excellence" sono riconoscimenti previsti dal modello EFQM.

Committed to Excellence è volto a dimostrare l'impegno delle organizzazioni che vogliono intraprendere il cammino verso l'eccellenza. Fornisce un punto di partenza per tale fine.
Recognised for Excellence dimostra che l'organizzazione premiata è sulla buona strada per l'eccellenza ed ha già dimostrato buoni risultati.
Scottish Award for Business Excellence, è organizzato dal 1991 riconosce le organizzazioni scozzesi che hanno raggiunto livelli di eccellenza che sono paragonabili a livello europeo. I vincitori di tale premio sono in grado di partecipare all'*European Quality Award* andando a competere con eccellenze europee dimostrandosi il migliore d'Europa.
Infine lo **Young Quality Scot Award**, viene promosso dal 1995 per dare evidenza a giovani che si siano impegnati nel miglioramento della qualità della vita nella propria società attraverso opere di volontariato in Scozia.

Premi della Wales Quality Centre[225]

Wales Quality Centre organizza premi volti a dare visibilità alle best practice per la qualità.
Tali premi sono:

- **Wales Quality Award**, organizzato dal 1996, basato sul modello EFQM
- **Innovation Award**, organizzato dal 2008, promuove l'innovazione nel Galles e rappresenta l'impegno dimostrato dalle organizzazioni di ogni settore nel campo dell'innovazione di prodotto, di processo, di servizio e delle persone. L'organizzazione deve presentare una panoramica dell'innovazione, i processi di sviluppo, la differenziazione apportata dall'innovazione e l'impatto della stessa.

[224] Fonte: www.qualityscotland.co.uk
[225] Fonte: www.walesqualitycentre.org.uk

Promozione di singoli approcci alla qualità

Lean Enterprise Academy [226]

La Lean Enterprise Academy è un'organizzazione senza scopo di lucro appartenente al Lean Global Network[227]. Come gli altri appartenenti al LGN è volto a promuovere e diffondere la cultura lean.
A tal fine svolge attività di formazione e di ricerca, organizza eventi e mette a diposizione documentazione centrata sulla cultura lean. Esempi di libri messi a disposizione sono "Lean Solution", "Lean Thinking", "Lean Product and Process Development".
La formazione è volta principalmente allo sviluppo della conoscenza sugli strumenti lean, alla loro applicazione nello svolgimento delle attività dell'organizzazione, comprese quelle del settore sanitario, come lean management, lean leadership, tecniche di problem solving.
Dal 2004 organizza l'evento annuale "Lean Summit". Per il 2014 l'evento ha avuto il titolo "Lean Transformation: Pratical Next Steps" volto a fornire la conoscenza sugli ultimi lean e condividere le best practice.

LCI-UK -Lean Construction Institute UK[228]

Il Lean Construction Institute, è un'istituzione privata no-profit con lo scopo di aumentare la profittabilità e l'efficienza del settore pubblico delle costruzioni attraverso pratiche e strumenti lean, di cui supporta la ricerca accademica. La sua mission è "sostenere i soci, molti dei quali sono praticanti lean, a sviluppare le loro capacità, catturare la loro esperienza di distribuzione e quindi condividere tale conoscenza con la comunità più ampia della costruzione a vantaggio dell'intera società".
Organizza eventi come il "Lean Summit", con il tema per l'anno 2014: "Lean Infrastructure: Meeting the challenges of Construction 2025", centrato sulle ambizioni nel settore dell'edilizia da raggiungere per il 2025, tra cui riduzione dei costi, diminuzione dei tempi di consegna, miglioramento delle esportazioni e diminuzione di emissioni di gas serra nell'ambiente.
Promuove lo sviluppo di Community tra i membri del LCI-UK per la condivisione e diffusione delle pratiche lean.
Attraverso la pubblicazione online del "Lean Construction Journal" presenta casi studio e risultati della ricerca in campo lean.

[226] Fonte: www.leanuk.org
[227] Fonte: www.leanglobal.org
[228] Fonte: leanconstruction.org.uk

4.2.9 Altri paesi Europei

In questo paragrafo sono fornite informazioni su esperienze significative realizzate in altri paesi Europei, con particolare attenzione a quelli appartenenti all'Unione Europea non precedentemente approfonditi.

4.2.9.1 Presentazione del contesto macroeconomico

La Figura 4.47, mostra l'andamento nel tempo del Competitive Industrial Performance (CIP) elaborato dall'UNIDO, con riferimento ai paesi analizzati, ai quali è associata una linea temporale del valore dell'indicatore che riporta i dati contenuti nell'ultima rilevazione del 2010.

Dalla fotografia che emerge si evidenziano le differenze fra i sistemi industriali di questi paesi europei, rispetto alla quale va tenuto conto del relativamente recente ingresso nell'UE da parte di alcuni di questi.

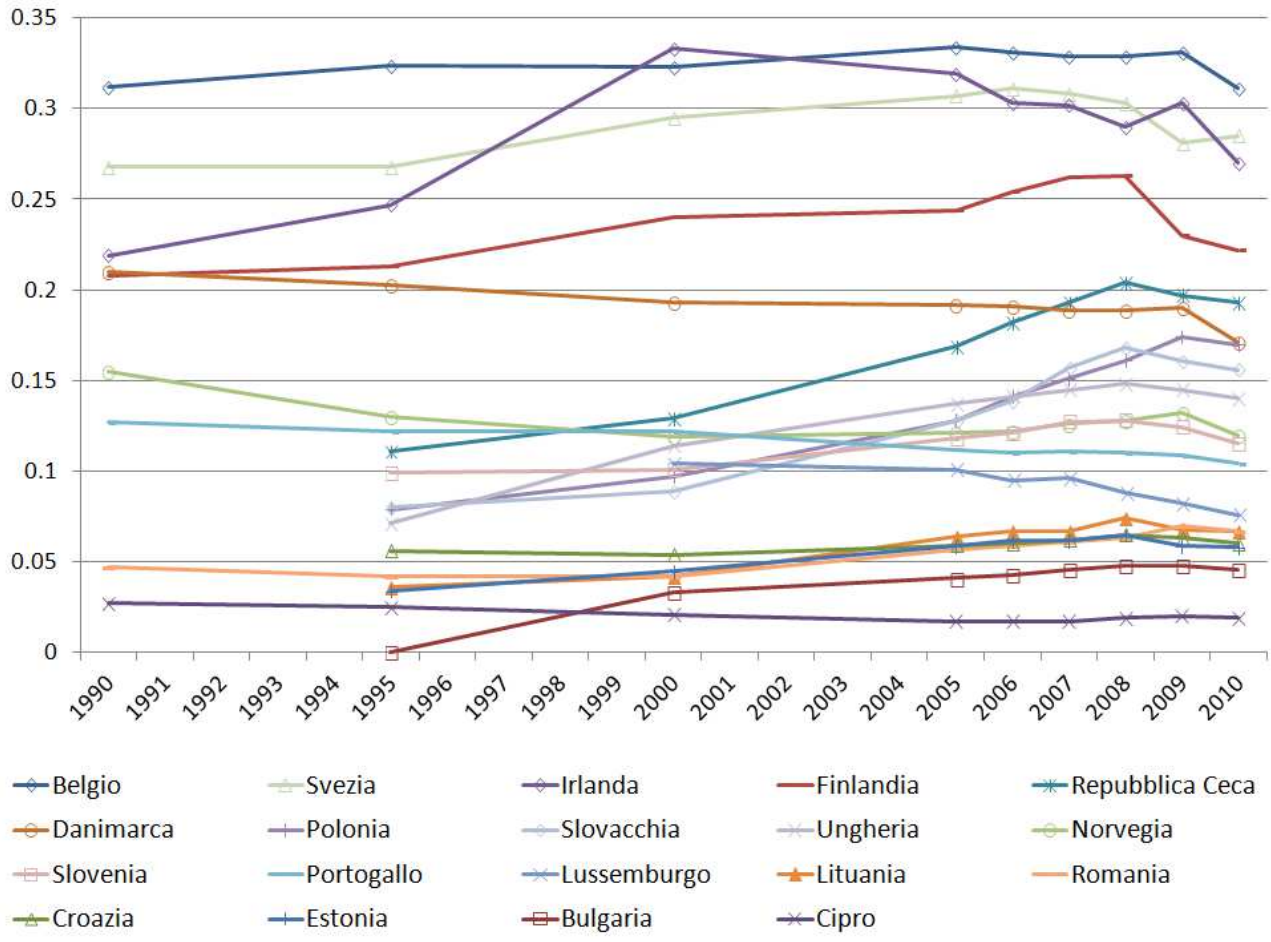


Figura 4.47: Altri Paesi Europei. CIP, Competitive Industrial Performance Index[229]

[229] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

La Figura 4.48, mostra l'andamento nel tempo del Global Competitiveness Index (GCI) nel quale nell'asse verticale è riportato, se si prende il dato al 2014, una sorta di rank dei paesi analizzati basato sul valore dell'indicatore ottenuto nell'ultima rilevazione.

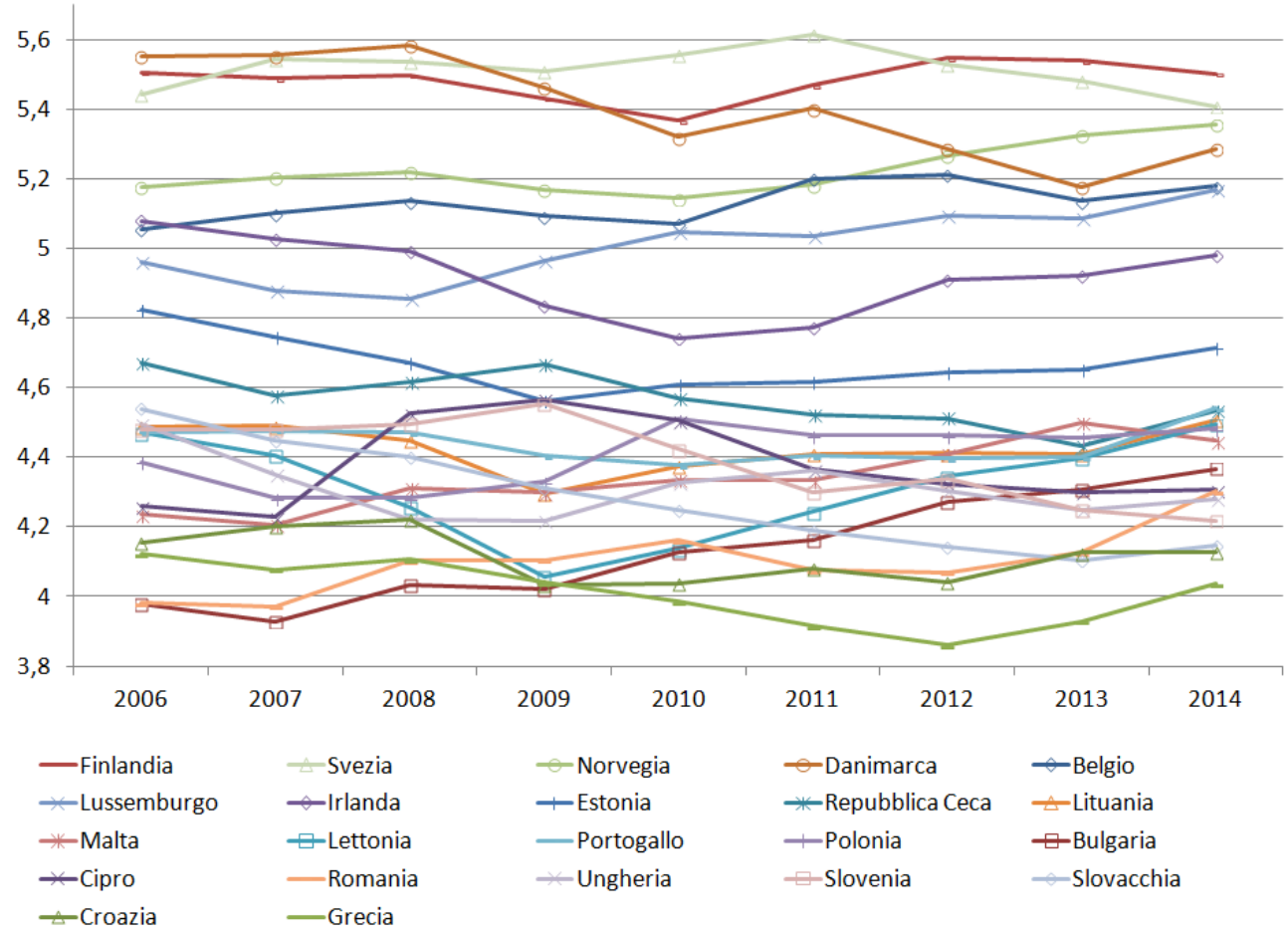


Figura 4.48: Altri Paesi Europei. GCI - Global Competitiveness Index[230]

[230] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

4.2.9.2 La Qualità in Cifre

Nella Figura 4.49, è mostrata la distribuzione dei paesi rispetto alle norme ISO 9001 e ISO 14001 nell'anno 2013, con riferimento in particolare al *Tasso di penetrazione* (asse delle x) che rappresenta la diffusione numerica della certificazione ISO 9001, e con riferimento al *Tasso di integrazione* (asse delle y) che rappresenta il rapporto tra la diffusione numerica dell'ISO 14001 e quella dell'ISO 9001.

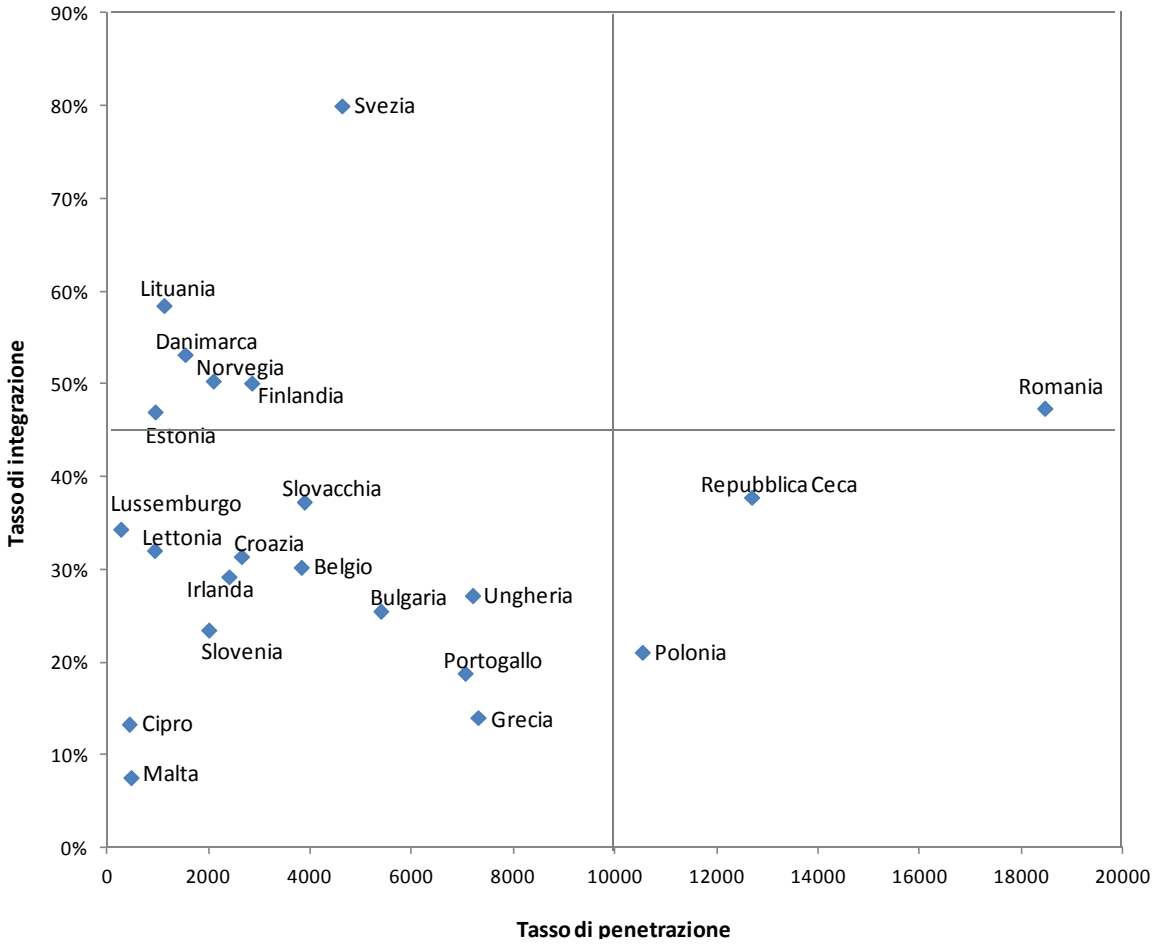


Figura 4.49: Altri Paesi Europei. ISO[231]

Dal grafico emergono due casi degni di sottolineatura: da una parte la Romania che presenta la situazione più bilanciata ovvero a fronte di un elevato tasso di penetrazione delle ISO 9001 anche il Tasso di integrazione è superiore al 50%; altro caso è quello della Svezia dove si registra un elevato tasso di integrazione a fronte di un basso tasso di penetrazione.

4.2.9.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

[231] Fonte: ISO, dati su certificazione 2013

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAMENTO	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'
Belgio	Bureau voor Normalisatie | Bureau de Normalisation, NBN	Belgian Accreditation Structure, BELAC	Vlaams centrum voor kwaliteitszorg Flemish, VCK
Bulgaria	Bulgarian Institute for Standardisation, BDS	-	-
Cipro	Cyprus Organisation for Standardisation CYS	-	Cyprus Association for Quality, CyAQ
Croazia	Croatian Standards Institute, HZN	Oskar Edukos, OE	Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDK
Danimarca	Danish Standards, DS	Danish Accreditation, DANAK	Danish Society for Quality, DFK
Estonia	Estonian Centre for Standardisation, EVS	-	Estonian Association for Quality, EAQ
Finlandia	Suomen Standardisoimisliitto r.y., SFS	Finnish Accreditation Service, FINAS	Laatukeskus Excellence Finland
Grecia	Hellenic Organization for Standardization, ELOT	Hellenic Accreditation System S.A, ESYD	Hellenic Management Association
Irlanda	National Standards Authority of Ireland, NSAI	Irish National Accreditation Board, INAB	Excellence Ireland Quality Association, EIQA
Lettonia	Latvian Standards Ltd, LVS	-	Latvijas Kvalitātes asociācija, LKA
Lituania	Lithuanian Standards Board LST	-	-
Lussemburgo	Institut Luxembourgeois de la normalisation, ILNAS	Luxembourg Office of Accreditation, OLAS	Mouvement Luxembourgeois pour la Qualité et l'Excellence, MLQE
Malta	Malta Competition and Consumer Affairs Authority, MCCAA	-	-
Norvegia	Standards Norway, SN	Norwegian Accreditation, NA	Norsk Forening for Kvalitet og Risikostyring, NFKR
Polonia	Polish Committee for Standardization, PKN	Polish Centre for Accreditation, PCA	-
Portogallo	Instituto Português da Qualidade, IPQ	Portuguese Institute for Accreditation, IPAC	Associação Portuguesa Para A Qualidade, APQ
Repubblica Ceca	Czech Office for Standards Metrology and Testing, UNMZ	Český institut pro akreditaci, o.p.s., CAI	Czech society for quality, CSQ
Romania	Romanian Standards Association, ASRO	Asociatia de Acreditare din Romania, RENAR	Romanian Association for Quality, ARC
Slovacchia	Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, SOSMT	Slovak National Accreditation Service, SNAS	Slovenská spoločnosť pre kvalitu, SSK
Slovenia	Slovenian Institute for Standardization, SIST	Slovenska Akreditacija, SA	Slovensko združenje za kakovost in odličnost, SZKO
Svezia	Swedish Standards Institute, SIS	Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment, SWEDAC	Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ
Ungheria	Hungarian Standards Institution, MSZT	Hungarian Accreditation Board, NAT	HNC for EOQ- Hungarian National Committee of European Organization for Quality NemzetiMinőségKlub, Quality Club nazionale

Tabella 4.28: Altri Paesi Europei. Principali attori della Qualità

Normazione

Tra gli enti di normazione dei paesi considerati in questo paragrafo sono da citare le esperienze irlandesi e portoghesi.

Il National Standards Authority of Ireland[232], l'ente di normazione irlandese, gestisce un programma di certificazione chiamato Excellence Through People (ETP). ETP ha fornito alle organizzazioni un framework per il miglioramento continuo, il coinvolgimento dei dipendenti, il miglioramento della comunicazione e un meccanismo per l'incentivazione dell'innovazione. ETP incoraggia le organizzazioni e i dipendenti a lavorare insieme per definire le migliori prassi utilizzando le capacità e le skills delle risorse umane.

A completamento di ETP NSAI, in collaborazione CIPD, sta lanciando un nuovo programma di premiazione chiamato "Excellence in people development". Lo scopo del premio è riconoscere le iniziative significative per lo sviluppo delle risorse umane, ed è dedicato sia alle aziende certificate ETP, sia alle aziende che stanno prendendo in considerazione la certificazione o che comunque presentano dei legami con la certificazione. I vincitori saranno selezionati in base alla loro abilità di mostrare significativi miglioramenti nel business e nei livelli di servizio. I criteri utilizzati sono:

1) Pianificazione aziendale e miglioramento continuo;
2) Efficace comunicazione e coinvolgimento delle persone;
3) Leadership e gestione del personale;
4) Pianificazione dell'apprendimento e dello sviluppo;
5) Valorizzazione di apprendimento e sviluppo;
6) Risorse umane e benessere dei dipendenti.

NSAI organizza seminari in tutta l'Irlanda per promuovere standard attuali e nuovi e programmi di certificazione.

L'Instituto Português da Qualidade, IPQ[233], è l'ente nazionale di normazione del Portogallo, nonché istituto di metrologia. Ha la missione di coordinare il sistema di qualità portoghese e gli altri sistemi di qualificazione regolamentati e di promuovere le attività delle agenzie economiche per contribuire ad incrementarne la credibilità. Ha partecipato a diverse iniziative di collaborazione tecnica e istituzionale con entità pubbliche e private. IPQ promuove il progetto "Projeto Juventude", lanciato nel 2008 con il sostegno del Ministero della Pubblica Istruzione e l'obiettivo di promuovere una maggiore consapevolezza dell'importanza strategica della normazione. Il progetto ha due declinazioni a seconda del livello scolastico: per gli studenti di scuola primaria "Saber com Normas" ovvero Imparare con gli standard; per gli studenti di scuola superiore "Construir o Presente Estruturar o Futuro". Per gli studenti al 3° ciclo dell'istruzione di base Saber com Normas è una competizione che si svolge nel corso di ogni anno scolastico e mira alla realizzazione di un lavoro creativo riguardante la standardizzazione effettuando delle ricerche per argomento sugli standard anche adattando alcuni lavori già iniziati. Construir o Presente Estruturar o Futuro vuole migliorare il posizionamento della normazione nei programmi educativi e accademici, al fine di far familiarizzare gli studenti con i benefici e le sfide strategiche della standardizzazione. Nello sviluppo di questa strategia, l'IPQ dà particolare attenzione alle iniziative a livello di istruzione universitaria attraverso azioni, corsi di formazione e seminari. La sfida sarà quella di sensibilizzare gli insegnanti e gli studenti a svolgere tesi di laurea sull'impatto delle metodologie di qualità sulle piccole e medie imprese.

Si cita anche il Bulgarian institute for standardization, BDS[234], che mette a disposizione un database di standard, e fornisce informazioni e servizi di consulenza rispetto a standard nazionali, europei e internazionali.

[232] Fonte: www.nsai.ie
[233] Fonte: Portuguese Institute for Quality (IPQ)
[234] Fonte: www.bds-bg.org

Inoltre la slovacca Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, Slovak Office of Standards Metrology and Testing (SOSMT) [235] organizza il premio di qualità slovacco, approfondito nel paragrafo dedicato. Allo stesso modo il MIRS - National Metrology Institution[236], sotto al Ministry of Economic Development and Technology tra le sue attività si occupa della Gestione del premio nazionale sloveno, anch'esso maggiormente descritto nel paragrafo dedicato.

Accreditamento

Tra gli enti di accreditamento dei paesi considerati in questo paragrafo si cita il Slovenska Akreditacija, SA[237], l'ente di accreditamento sloveno che per la giornata di Accreditamento organizza una conferenza annuale, chiamata Dan Akreditacije Odgovornost Po Mednarodnih Standardih.

Promozione della qualità

Tra iniziative degli enti per la promozione della qualità dei paesi considerati in questo paragrafo le più comuni riguardano **l'organizzazione di eventi, la pubblicazione di riviste, la formazione, la messa a disposizione di punti di contatto e confronto online**.

Interessanti sono le iniziative di ricerca, come ad esempio quella realizzata dalla Lituana Kaunas University of Technology, e in particolare la Faculty of Economics and Management[238] che ha condotto una ricerca sulle motivazioni che portano le aziende lituane ad adottare una delle certificazioni della serie ISO 9000, identificando tre categorie di adottanti: alla ricerca dell'efficacia operativa, orientati agli investimenti, orientati alle partnership. Ogni percorso di adozione porta a differenti benefici e inconvenienti. Gli adottanti orientati alle operations, hanno un esperienza negativa, mentre gli adottanti orientati alle partnership positiva e quelli orientati agli investimenti possono avere un'esperienza da neutra a positiva. I ricercatori hanno spiegato queste differenze correlandole alle caratteristiche dell'economia lituana e identificando percorsi di adozione di successo.

Un altro ente attivo nella ricerca è la Romanian Foundation for Quality Promotion, RFQP [239], ovvero la fondazione rumena per la promozione della qualità fondata nel 1992, in Romania, organizzazione che ha coinvolto decine di esperti del mondo accademico e dell'industria rumena. Dal suo statuto, si evince che RFQP "considera il TQM un modo per raggiungere il miglioramento continuo e per migliorare la competitività europea". Obiettivo principale di RFQP è aumentare la capacità e la qualità delle organizzazioni rumene. Negli anni tra il 1995 e il 2000 RFQP è stato membro di EFQM. L'università "University Polytechnics of Bucarest, Romania" ha fornito uno studio sulle tappe storiche dell'evoluzione della qualità in Romania.

Volta ad ottenere risultati in termini di innovazione è la ricerca della fondazione Institute for Private Enterprise and Democracy[240]. Costituito nel 1993 in Polonia, l'ente è uno dei primi istituti di ricerca polacchi indipendenti. Ha un legame molto stretto con gli enti governativi che ha permesso l'effettiva realizzazione di soluzioni suggerite dagli esperti dell'Istituto. Consigli e soluzioni, suggerite dal team dell'Istituto, sono spesso state attuate dalle autorità, ed hanno riguardato soprattutto le soluzioni di supporto all'innovazione

[235] Fonte: www.unms.sk
[236] Fonte: www.mirs.gov.si
[237] Fonte: www.slo-akreditacija.si
[238] Fonte: Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,2013, 24(3),
[239] Fonte: documentazione fornita dalla Romanian Foundation for Quality Promotion
[240] Fonte: www.iped.pl

nonché il finanziamento delle piccole e medie imprese. Le soluzioni promosse dall'Istituto hanno contribuito a diminuire le imposte e gli ostacoli nella gestione aziendale, il monitoraggio delle autorità pubbliche e la conduzione di un dialogo civile.

Le attività dell'Istituto comprendono:

- realizzazione di progetti (anche co-finanziati dall'Unione Europea);
- ricerche;
- elaborazione di rapporti;
- preparazione opinioni su atti giuridici;
- organizzazione di conferenze, workshop, seminari e corsi di formazione (polacchi e internazionali).

Sono inoltre stati sviluppati dagli enti dei paesi analizzati programmi che mirano a **promuovere la qualità tra le imprese.**

La prima esperienza rilevata, Národný program kvality, è il programma nazionale di qualità della Slovacchia[241] che rappresenta gli sforzi del governo tramite agenzie governative interessate, i sindacati e le associazioni di settore, con il contributo delle imprese, per aumentare le prestazioni economiche e la qualità della vita slovacca. Il programma si concentra principalmente nel migliorare efficienza, produttività e qualità, che determinano la competitività delle imprese sia sul mercato nazionale sia su quello estero. Efficienza, produttività e qualità sono requisiti strettamente collegati e reciprocamente condizionati, tra cui la qualità ha la posizione di primaria importanza. Il Rada Národného programu kvality, Consiglio del Programma nazionale di Qualità della Repubblica slovacca è stato istituito con Risoluzione governativa. Il suo ruolo è quello di coordinare le attività delle autorità governative centrali e delle istituzioni selezionate nella promozione di attività legate al programma di qualità nazionale della Repubblica Slovacca, sostenere lo sviluppo della gestione della qualità e applicare attivamente i principi della qualità.

Allo stesso modo l'Institute for Private Enterprise and Democracy[242] Polacco, già citato gestisce il programma di promozione della cultura d'impresa "Business Fair Play", fondato nel 1998 allo scopo di promuovere l'etica delle attività economiche intesa come un insieme di norme di comportamento affidabile nei rapporti reciproci tra imprenditori e clienti, fornitori, dipendenti, partner, la società locale e come le autorità locali e nazionali. Nel 2001 è stato creato un programma parallelo self-governments "Community Fair Play" - Certified Business Location. Il suo scopo è quello di promuovere le comunità creando condizioni favorevoli per gli investitori e mostrare attenzione crescente alle esigenze della società locale.

In Svezia invece l'Institutet för Kvalitetsutveckling, o Swedish Institute for Quality, SIQ[243] organizzazione no-profit fondata nel 1990, è molto attiva nel campo dell'educazione. L'ente fondato per volere del governo e ad oggi è rappresentato da un gruppo composto da circa 100 compagnie e organizzazioni, infatti, attua una stretta collaborazione con le università del paese attraverso il programma di ricerca ad ampio raggio SQMA - Swedish Quality Management Academy[244]. Questo investimento sulla ricerca in ambito qualità mette in collaborazione diverse università del paese richiedendo loro uno sforzo congiunto al fine di superare la frammentazione delle ricerche per trovare soluzioni. Sempre a favore della scuola SIQ organizza anche il Premio di Qualità, "A Better School", in stretta collaborazione con la Swedish School Board per conto del Ministero della Pubblica Istruzione. Lo scopo del premio è quello di sostenere lo sviluppo del lavoro sistematico della qualità nelle scuole svedesi comprese le scuole materne. Associato al premio è reso

[241] Fonte: www.unms.sk ?narodny-program-kvality-sr; www.ssk.skaktivitynarodny-program-kvality
[242] Fonte: www.iped.pl
[243] Fonte: www.siq.seHome.htm
[244] Fonte: www.sqma.se

disponibile dall'ente un network chiamato "The challengers network" allo scopo di permettere ai potenziali partecipanti di scambiarsi esperienze.

In merito alla formazione, il Ministero della Pubblica Istruzione della Slovacchia in collaborazione con la Slovenská spoločnosť pre kvalitu SSK[245], la società slovacca per la qualità, ha attuato un progetto di formazione sulla "Metodologia di autovalutazione CAF". Lo scopo del progetto è stata la realizzazione della formazione CAF per i rappresentanti del Ministero dell'Istruzione, università e sostegno dell'attuazione.

Rilevante è inoltre l'attività dell'Hungarian National Committee of the European Organization for Quality (HNC for EOQ) [246], stabilito nel 1972, che partecipa alla realizzazione del Programma nazionale di sviluppo e alla realizzazione dei premi qualità nel settore pubblico ungherese e nel settore agricolo.

In Ungheria il Quality Club[247] nazionale ha in programma per il futuro diverse attività per la diffusione della cultura della qualità, come ad esempio la realizzazione di sondaggi online sia circa i livelli di soddisfazione raggiunti, sia sull'impegno speso per l'eccellenza. Inoltre ha lanciato il programma "Partnerséggel Együtt Egymásért" cioè "partnership per entrambe" ovvero il riconoscimento per il partner dell'anno mirato a promuovere non più solo l'eccellenza ma quelle organizzazioni che si aiutano le une con le altre per raggiungere il successo per entrambe; le organizzazioni partecipanti potranno appartenere a diversi settori.

Una associazione interessante, che si discosta dalle precedenti, è la Small Firms Association SMA,[248] in Irlanda, la "voce delle piccole imprese", con oltre 8000 aziende associate, propone di fornire alle piccole e medie aziende irlandesi tutte le informazioni e il supporto necessario per la gestione del business, oltre alla possibilità di interagire con tutti i membri e di farsi pubblicità creando un profilo per la propria azienda nel members directory listing, una sorta di portale per la condivisione gestito da SMA.

Tra le iniziative più comuni perseguite da gli enti per la promozione della qualità troviamo l'**organizzazione di eventi per la diffusione della cultura della qualità**.

In Croazia da 14 anni si svolge annualmente un convegno sulla qualità e nel 2014 per il quinto anno consecutivo, l'evento è stato organizzato da Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDK[249], la società croata per la qualità. Tale evento è un simposio internazionale di esperti sulla qualità.

L'Estonian Association for Quality EAQ, [250] è un'organizzazione estone no profit molto attiva, da 20 anni gestisce la Annual International Excellence Conference.

Laatukeskus Excellence Finland[251] ovvero associazione finlandese per la qualità, è un'organizzazione nazionale no profit fondata nel 1966. Dal 2007 l'ente, organizza annualmente la "Quality Innovation of the Year Competition" a cui partecipano centinaia di aziende provenienti da diversi settori. L'obiettivo dell'iniziativa è aumentare il livello di innovazione nel paese. L'ente offre inoltre diversi corsi di formazione.

Hellenic Management Association, HMA[252] in Grecia, è molto attiva nell'organizzazione di eventi; questi includono conferenze nazionali e internazionali, workshop e eventi di scambio. Sono invitati in qualità di relatori a questi eventi personalità greche e straniere famose, docenti universitari, imprenditori, dirigenti aziendali di alto livello internazionale e politici. L'obiettivo principale dell'evento è quello di informare i

[245] Fonte: www.ssk.sk
[246] Fonte: www.eoq.hu
[247] Fonte: www.kivalosag.hu
[248] Fonte: www.sfa.ie
[249] Fonte: www.hdkvaliteta.hr; kvaliteta.net www.kvaliteta.net14hdkkonf.htm
[250] Fonte: eaq.eeeneaq
[251] Fonte: www.laatukeskus.fi
[252] Fonte: www.eede.gr

partecipanti sulle questioni di gestione del paese e estere. Un altro obiettivo è quello di avviare un dialogo tra istituzioni e Stato su questioni che riguardano la vita pubblica, l'economia, e lo sviluppo.

Nella Repubblica Ceca, il Nàrondnì politika kvality NPK[253] o National center for quality promotion organizza il Month of Quality che si svolge nel mese di Novembre.

La Slovenská spoločnosť pre kvalitu, SSK[254] è la società slovacca per la qualità che ogni anno organizza la Konferencia Svetový deň kvality, Conferenza per la giornata mondiale di qualità ed è arrivata alla 21° edizione.

L'Associazione slovena per la Qualità ed Eccellenza (SZKO)[255] in conformità con i propri obiettivi di informare ed educare su qualità, efficienza interna e eccellenza di business facilita la condivisione di esperienze tra i membri organizzando vari eventi come conferenze, corsi di formazione, viaggi di studio, forum pubblici e altre forme di istruzione e ricerca. La conferenza annuale organizzata dall'ente, è chiamata Letna konferenca SZKO, e rappresenta il principale evento annuale dell'associazione. Questa riunione di esperti della durata di due giorni viene organizzata nell'ambito della settimana europea della qualità nei primi di novembre.

L'Hungarian National Committee of the European Organization for Quality (HNC for EOQ) [256], stabilito nel 1972, è molto attivo nell'organizzazione di eventi e conferenze annuali come la National Conference of ISO 9000 Forum, il Quality Day of the Hungarian, l'Hungarian Quality Week. Quest'ultima organizzata congiuntamente da EOQ Hungarian National Committee e Hungarian Society for Quality. L'evento vede una serie di discussioni sui vari temi della qualità e la presentazione dei vincitori dei premi di qualità annuali.

Sempre in Ungheria il Quality Club[257] nazionale al fine di promuovere il benchmarking e lo scambio di esperienze ha organizzato diversi eventi come conferenze, workshop e scambi internazionali.

Si cita inoltre la Dansk Forening For Kvalitet, DFK[258], la società danese per la qualità, molto attiva per i suoi membri. Organizza quattro conferenze l'anno sui temi della qualità. Sempre per i membri sono inoltre disponibili gruppi partecipati e un portale di scambio o "Portale di Gruppo".

Un'altra delle iniziative comuni perseguite da gli enti per la promozione della qualità è la **pubblicazione di riviste sui temi della qualità**.

Il Dansk Forening For Kvalitet, DFK[259], pubblica quadrimestralmente la rivista Magasinet-kvalitet sui temi della qualità e la distribuisce i suoi membri i quali sono liberi di diffonderla all'interno delle loro società. Inoltre dalla fine degli anni '80 ha registrato un video "Il Maestro come i suoi assistenti" seguito nel 1994 dal video "Qualità e cooperazione - 9000 sfide"; l'uso dei video ha ricevuto molto successo tra i membri per cui l'ente ne ha continuato l'utilizzo.

L'ente irlandese Excellence Ireland Quality Association[260] pubblica diverse riviste tra cui "Intelligent Quality" che offre consigli sull'applicazione del sistema di gestione qualità.

[253] Fonte: www.npj.cz
[254] Fonte: www.ssk.sk
[255] Fonte: www.szko.si
[256] Fonte: www.eoq.hu
[257] Fonte: www.kivalosag.hu
[258] Fonte: dfk.dkom-dfk
[259] Fonte: dfk.dkom-dfk
[260] Fonte: www.eiqa.com

Ceskà Spolecnost Pro Jakost[261], la società ceca per la qualità, pubblica la rivista trimestrale Perspektivy kvality, o Quality Perspectives magazine, insieme all'ente slovacco Slovenská spoločnosť pre kvalitu, una rivista professionale sugli strumenti di qualità applicati in diversi settori di mercato.

La Rumena Asociatia Romana Prentru Calitate (ARC)[262], è un'associazione molto attiva che organizza corsi tematici, workshop, seminari e conferenze con partecipazione nazionale ed internazionale. ARC realizza anche delle pubblicazioni, tra cui la rivista trimestrale "Calitatea" ("Qualità").

L'Associazione slovena per la Qualità ed Eccellenza (SZKO)[263] pone come uno dei suoi principali obiettivi l'informazione dei membri dell'associazione stessa sui nuovi sviluppi in termini di qualità nel paese e all'estero. Per questo pubblica tre volte l'anno la rivista "Revija Kakovost" sui temi della qualità. La rivista pubblica articoli tecnici e scientifici, e i migliori casi di studio nel campo della qualità. SZKO organizza inoltre corsi di formazione in materia di gestione della qualità volti a tutti i livelli organizzativi e alle organizzazioni di tutte le dimensioni.

Hungarian National Committee of the European Organization for Quality (HNC for EOQ) [264], stabilito nel 1972, pubblica il periodico "Qualità e Affidabilità" che esce 6 volte l'anno, a partire dal 1997 e dal 2009 è disponibile anche in forma elettronica. Co-editori supportano di volta in volta le edizioni del periodico.

Gestione di premi nazionali

I premi per la qualità e l'eccellenza, dei paesi considerati in questo paragrafo, sono quasi tutti basati sul modello EFQM.

Tra i paesi il Portogallo, la Slovenia e la Repubblica Ceca hanno applicato il sistema di premiazione che si affianca al premio EFQM, che assegna riconoscimenti per punteggi di livelli inferiori, allo scopo di guidare le organizzazioni nazionali verso l'eccellenza.

Il premio portoghese PEX Prémio de Excelência o SPQ Prize for Excellence[265], basato sul modello EFQM, è gestito dall'Istituto Português da Qualidade IPQ. Il premio è stato fondato nel 1992 e assegnato per la prima volta nel 1994. E' stato esteso alle piccole e medie imprese nel 1999 ed a settore pubblico, cooperative, associazioni e enti no-profit nel 2004. In ciascuna delle categorie può essere assegnato il trofeo d'oro e trofeo d'argento. IPQ ha il compito di coordinare il sistema portoghese di Qualità e altri sistemi normativi di qualificazione per la promozione e il coordinamento delle attività che mirano a dimostrare la credibilità delle azioni degli agenti economici; nonché di portare avanti le attività necessarie alla funzione di laboratorio nazionale di metrologia. L'Istituto Português da Qualidade (IPQ) e la Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), dal 2006 hanno deciso di adottare una "strategia nazionale" volta a promuovere l'eccellenza organizzativa delle organizzazioni aventi sede in Portogallo. La strategia nazionale è volta a fornire un sistema integrato di distinzioni potenziando una progressione di livelli di maturità dei sistemi di gestione organizzativi.

[261] Fonte: www.csq.cz, www.ssk.skaktivityOdborne-casopisy
[262] Fonte: www.quality.rocompania.htm
[263] Fonte: www.szko.si
[264] Fonte: www.eoq.hu
[265] Fonte: Portuguese Institute for Quality (IPQ), www1.ipq.pt

Estratégia Nacional

Il sistema è basato sul modello EFQM e presuppone che le organizzazioni vogliano svolgere un processo di autovalutazione che si differenzia a seconda del livello di maturità per complessità e profondità crescenti.

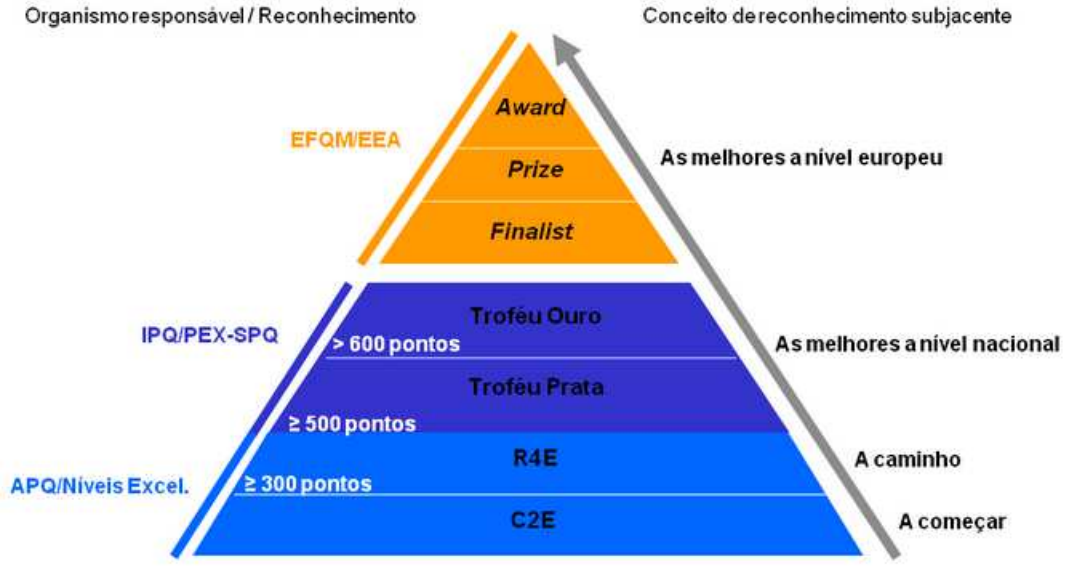


Figura 4.50 Estratégia Nacional

C2E: Committed to excellence
Consigliato per organizzazioni o unità organizzative che sono all'inizio del viaggio verso l'eccellenza, può rappresentare il primo contatto con i principi del modello e la prima esperienza nella conduzione di un processo di autovalutazione. I vincitori del premio ottengono la promozione dell'organizzazione a livello nazionale e europeo, per un periodo di due anni.

R4: Recognised for excellence
Consigliato per organizzazioni o unità organizzative che utilizzano il benchmarking esterno, a livello nazionale, per stabilire i propri obiettivi, comprendono come gli approcci utilizzati influenzano i risultati raggiunti.

Prémio Nacional (PEX-SPQ)
Consigliato per organizzazioni o unità organizzative che hanno un esperienza profonda con il modello di eccellenza, hanno una storia di almeno 3 anni di miglioramenti sistematici.

EFQM Excellence Award (EEA)

Il premio sloveno Poslovna odličnost PRSPO, Premio Business Excellence della Repubblica di Slovenia, fondato nel 2005 è il più alto riconoscimento dato dal paese nell'ambito del programma nazionale di qualità per i risultati ottenuti nel campo della qualità dei prodotti e dei servizi, nonché di eccellenza del business a seguito dello sviluppo della conoscenza e dell'innovazione. Ad occuparsi del premio è il MIRS - National Metrology Institution[266], sotto al Ministry of Economic Development and Technology, costituito nel 1991. Il premio, basato sul modello EFQM, mira a ampliare la conoscenza del modello europeo di gestione della

[266] Fonte: www.mirs.gov.si

qualità, migliorare costantemente la qualità delle operazioni in Slovenia, incoraggiare il processo di autovalutazione, incoraggiare benchmarking con aziende nazionali ed estere, promuovere strategie di successo e programmi di qualità in patria e all'estero. Per questo riconosce una progressione su tre livelli di maturità dei sistemi di gestione organizzativi. Vuole inoltre essere uno strumento per il miglioramento continuo messo nelle mani del management.

Poslovna odličnost PRSPO

Il premio sloveno presenta tre livelli:

- Bronzo per le organizzazioni che superano i 350 punti;
- Argento per le organizzazioni che superano i 400 punti;
- Oro per le organizzazioni che superano i 450 punti.

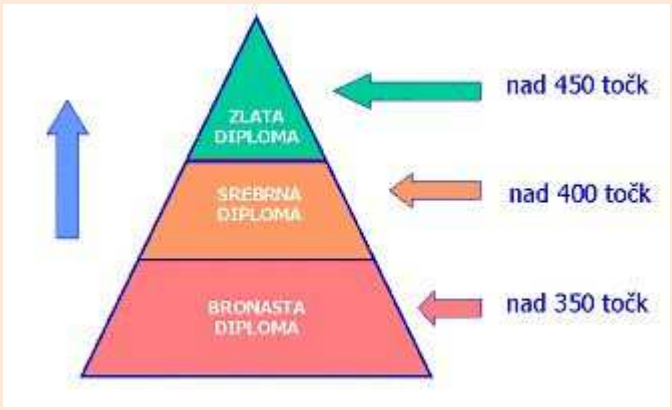


Figura 4.51: Poslovna odličnost PRSPO

È possibile partecipare alla competizione in una delle seguenti categorie:

- organizzazioni con più di 250 dipendenti nel settore privato,
- organizzazioni con 250 dipendenti o meno nel settore privato,
- organizzazioni con più di 250 dipendenti nel settore pubblico,
- organizzazioni con 250 dipendenti o meno nel settore pubblico.

Il vincitore viene annunciato dal primo ministro della Repubblica di Slovenia nel corso di una cerimonia che si svolge nel mese di dicembre di ogni anno.

Come in Portogallo e in Slovenia il Quality Council of the Czech Republic[267], ovvero il consiglio per la qualità della Repubblica Ceca ha deciso di introdurre per le imprese i premi START e START PLUS basati sul Modello EFQM, che sono meno impegnativi, allo scopo di facilitare il percorso verso il modello EFQM completo, specialmente per piccole e medie imprese.

La Repubblica Ceca utilizza anche il premio CAF per la pubblica amministrazione.

[267] Fonte: www.npj.czennational_quality_award_of_the_czech_republic

La Slovacchia si contraddistingue per affiancare al premio di qualità una serie di iniziative di informazione e formazione.
Lo Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, Slovak Office of Standards Metrology and Testing (SOSMT)[268] organizza il premio di qualità slovacco che mira a motivare e sostenere enti pubblici e privati nel miglioramento continuo ed ad aumentare l'efficienza attraverso l'attuazione del Modello EFQM per l'Eccellenza e il modello CAF. Il Premio Nazionale è una delle principali attività del programma Národný program kvality, Qualità nazionale della Repubblica Slovacca; è il premio nazionale di qualità più prestigioso per un organizzazione, ed è il più alto grado di riconoscimento nazionale che può essere raggiunto. Come parte integrante della competizione, il SOSMT organizza seminari informativi gratuiti per aumentare la consapevolezza circa la necessità di implementazione di sistemi di gestione della qualità in tutti i settori, manifatturiero, servizi, e pubblica amministrazione. Il SOSMT fornisce corsi di formazione gratuiti per i rappresentanti delle organizzazioni e della pubblica amministrazione sulla metodologia di autovalutazione secondo il modello EFQM per l'Eccellenza e il modello CAF. Inoltre dal 2010 l'ente organizza corsi di formazione sul rapporto di autovalutazione e la visita in loco, destinati ai partecipanti al Premio Nazionale. L'annuncio dei vincitori del premio nazionale avviene ogni anno, sotto gli auspici del Presidente della Repubblica Slovacca.
Lo Slovak Office of Standards, Metrology and Testing, Slovak Office of Standards Metrology and Testing (SOSMT)[269] oltre al premio qualità organizza inoltre la "Top Quality Managers" competition, allo scopo di dare riconoscimento ai manager della qualità e premiare il loro contributo personale nello sviluppo del sistema di gestione della propria organizzazione. Questo per rendere i risultati del loro lavoro più visibili, per evidenziare il loro ruolo nello sviluppo delle imprese e per introdurre al pubblico le personalità importanti del settore di gestione della qualità. Il premio viene assegnato sia nel settore privato, sia nel settore pubblico.

Il Swedish Quality Award[270] istituito nel 1992 in Svezia, è organizzato dal Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling, o Swedish Institute for Quality (SIQ). Il SIQ ha sviluppato un modello chiamato SIQ Model for Performance Excellence, ispirato dalla versione dei criteri di eccellenza delle prestazioni utilizzata nel Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) fino al 1996. Il modello è basato su tredici valori chiave e sette criteri suddivisi in 27 sottocriteri. I sette criteri sono:

1) Leadership;
2) Informazioni e Analisi;
3) Pianificazione Aziendale;
4) Collaborazione, Impegno e Sviluppo;
5) Gestione dei Processi;
6) Risultati di Business;
7) Soddisfazione del Cliente.

I candidati partecipano facendo una autovalutazione, che possono realizzare sia attraverso un "processo pro-forma", o su un processo che comprende un sondaggio web e una analisi del sistema di gestione. Il sondaggio web - chiamato "inSIQt" (liberamente tradotto come "insight") - si basa sui criteri del modello EFQM per l'Eccellenza ed è composto da una novantina di affermazioni. Le organizzazioni partecipanti sono separate in due categorie in base alle dimensioni, piccole e medie imprese piuttosto che grandi organizzazioni. Sono inoltre registrati i dati relativi all'esatto numero di persone dell'organizzazione, alla natura pubblica o privata, e all'offerta di prodotti o di servizi.
Da uno studio sui risultati del premio della Svezia effettuato dall'università svedese Chalmers University of Technology è emerso che le organizzazioni private ottengono prestazioni migliori delle organizzazioni

[268] Fonte: www.unms.sk
[269] Fonte: www.unms.sk
[270] Fonte: Division of Quality Sciences at Chalmers University of Technology, www.siq.seHome.htm

pubbliche sul "Risultato Totale", e in particolare nella "Gestione dei Processi" e nei "Risultati di Business". Inoltre le organizzazioni di servizio conseguono prestazioni migliori rispetto alle organizzazioni di produzione, con notevoli differenze rispetto ai criteri "Informazioni e Analisi", "Business Planning", "Collaborazione", "Impegno e Sviluppo", "Soddisfazione del cliente" e "Risultati di business". Le grandi organizzazioni hanno un punteggio migliore delle piccole e medie imprese ed è particolarmente vero per i criteri "Leadership", "Pianificazione Aziendale", "Gestione dei Processi" e di conseguenza sui "Risultati Totali". Confrontando i dati per gli anni dal 1990 al 2000, si rilevano miglioramenti significativi per tutti i criteri, tranne che per la Gestione dei Processi, nel quale i cambiamenti sono più lenti.

La Grecia presenta diverse tipologie di premi[271] di eccellenza:

- Il premio greco "Manager dell'anno", istituito nel 2002, dall'Hellenic Management Association, allo scopo di dare riconoscimento agli amministratori delegati che gestiscono il loro business in modo efficace nell'ambiente competitivo odierno. L'Hellenic Management Association, HMA, è un'organizzazione no-profit finalizzata alla diffusione, lo sviluppo e la promozione dei principi, i metodi e la pratica di una gestione moderna.
- Il Marketing Excellence Awards, è un premio istituito nel 2007, dall'ente greco Hellenic Marketing Institute, che si svolge ogni due anni.
- HR Excellence Awards è una delle attività annuali dell'Istituto greco di Gestione delle Risorse Umane (EIMAD), ha lo scopo di sostenere azioni e iniziative innovative che hanno un impatto positivo e portano benefici a tutti i soggetti interessati.
- Il premio greco per gli Affari Societari è una iniziativa di TEYP (Direzione Affari Societari) che mira a mobilitare, sensibilizzare e attivare Aziende dirigenti della Comunicazione e Corporate Affairs, liberi professionisti, società di PR, comunicazione privata, professionale e delle pubbliche relazioni, e studenti allo scopo di promuovere le migliori pratiche e le strategie di successo.

Come la Grecia anche l'Ungheria presenta più premi[272] nell'area qualità:

- Il IIASA-Shiba Award è stato creato dall'Istituto Internazionale for Applied System Analysis con sede in Austria e dal professor Shoji Shiba, che ha introdotto TQM nell'industria ungherese. IIASA-Shiba Award è stato fondato nel 1987 ma viene assegnato dal 1989 in Ungheria, il modello utilizzato è quello del premio Deming.
- Il National Quality Award è stato istituito dal primo ministro ungherese nel 1996, è il premio nazionale di qualità ungherese basato sul modello EFQM. Soltanto i vincitori del premio nazionale, a partire dall'anno successivo, potranno partecipare alla competizione a livello europeo dell'EFQM.
- L'ente Quality Club Nazionale[273] ungherese, data la propria mission di trasmettere l'esperienza e l'eccellenza nel modello di diffusione della qualità, per raggiungere questo obiettivo, nel 1998, ha deciso di istituire il titolo "Ambassadors of the National Quality Award" annualmente assegnato a 1 o 2 persone che raggiungono ottimi risultati nella promozione del premio.
- Il Ministro della Pubblica Istruzione ungherese nel 2002 ha istituito il Premio Qualità della Pubblica Istruzione, che si basa anche esso sul modello europeo EFQM.

La Romania presenta due premi di rilevo, il primo basato sul modello EFQM, il secondo su un modello nazionale.
La Fundatia Premiul Roman pentru Calitate[274], fondazione rumena per il premio qualità, è un'organizzazione indipendente con l'obiettivo di agire a beneficio della società rumena che organizza il

[271] Fonte: www.eede.gr
[272] Fonte: www.kivalosag.hu
[273] Fonte: www.kivalosag.hu
[274] Fonte: www.fundatia-juran.ro

Premiul Roman pentru Calitate ‹JMJURAN› (PRC-JMJ). Il PRC-JMJ Premio di Qualità rumena basato sul modello EFQM, ha come principali *obiettivi*:

A. Orientare i dirigenti e i dipendenti delle organizzazioni rumene sulle attività per la realizzazione del Total Quality Management (TQM) e il ruolo benefico dello stesso;
B. Promuovere le imprese e gli individui in termini di sviluppo dell'attenzione alla qualità e al miglioramento continuo;
C. Dimostrare i risultati positivi che si possono ottenere in tutte le aree di un'organizzazione attuando i principi del TQM.

Nel 1992, in Romania è stata stabilita la Romanian Foundation for Quality Promotion, RFQP [275], ovvero la fondazione rumena per la promozione della qualità. Nel 1999, RFQP è diventata membro fondatore del premio rumeno per la qualità "Joseph Moses Juran" lanciato per la prima volta nel 2000 a Bucarest. L'obiettivo del Premio è riconoscere le migliori organizzazioni rumene siano esse private, pubbliche o no-profit. Il premio rappresenta il più alto riconoscimento rumeno a livello nazionale. I criteri del premio disegnano il modello di eccellenza di business rumeno. Il nome del premio è un omaggio al Dr. Joseph Moses Juran. La fondazione *Joseph Moses Juran Romanian Quality Award Foundation* (JMJ-RQAF), in questo momento ha nuovamente sostituito RFQP, e risulta quindi unico membro romeno dell'EFQM.

Tra gli altri paesi analizzati nel presente paragrafo possiamo citare altre esperienze di gestione di premi qualità a cui viene dato ampio risalto e diffusione principalmente sui portali degli enti deputati alla loro gestione.

In Belgio Kwinta Excellence Award[276] è il premio per le organizzazioni eccellenti gestito da Kwinta, Centro fiammingo per la Qualità. Il premio basato sul modello EFQM ha più categorie in base a più settori di attività, in particolare settore privato, pubblica amministrazione, sanità o istruzione. I candidati devono far pervenire una breve presentazione alla giuria, i candidati selezionati saranno invitati per un'ulteriore presentazione orale di 20 minuti.

In Estonia l'Estonian Association for Quality EAQ[277] è un'organizzazione no profit molto attiva, che partecipa a progetti di riconoscimento e sviluppo come l'Estonian Excellence Award e Estonian Public Sector Quality Award, l'Estonian Tourism Quality Programme, il Vocational Education Institutions, e infine il Recognitions Quality Face e il Quality Deed of the Year, Walter Masing Prize. L'Estonian Excellence Award, Eesti Juhtimiskvaliteedi auhind (EJKA) fondato nel 2001 è un programma di gestione della qualità che aiuta le organizzazioni ad accettare consapevolmente le sfide per raggiungere il successo. Il premio è basato sul modello di eccellenza EFQM (EFQM Excellence Model), e utilizza la metodologia di valutazione EFQM2005+.

In Finlandia dal 1991 Laatukeskus Excellence Finland organizza il Finland's Quality Award oggi chiamato Excellence Finland[278]. Il modello del premio è basato sull'EFQM. Il processo di valutazione ha una parte su campo con una durata da 3 a 4 giorni e vede la partecipazione di un gruppo di 5 a 8 esperti i quali restituiscono ai partecipanti una relazione per evidenziare punti di forza e debolezza.

In Irlanda il National Q Mark Awards, gestito da Excellence Ireland Quality Association[279], è largamente conosciuto come "Oscars of Business Excellence". Celebra il successo delle organizzazioni che, ciascuna per il proprio settore di attività, mettono in discussione continuamente i propri processi e procedure, per cui operano sempre secondo le best practice.

[275] Fonte: documentazione fornita dalla Romanian Foundation for Quality Promotion
[276] Fonte: www.kwinta.bekwinta-excellence-award
[277] Fonte: eaq.eeeneaq
[278] Fonte: www.laatukeskus.fi
[279] Fonte: www.eiqa.com

In Lussemburgo il Prix Luxembourgeois de la Qualité[280] è il premio per la qualità e l'eccellenza del Lussemburgo organizzato da Mouvement Luxembourgeois pour la Qualite, con il sostegno del Minister of Economy & Centre of Public. È un concorso nazionale aperto a tutte le società, certificate o meno, e alle organizzazioni di pubblica utilità.

Il premio norvegese per la qualità, KVALITETSPRISEN[281], riconosce gli individui e le organizzazioni che hanno applicato i principi di controllo di qualità e la gestione dei rischi a livello governativo con successo, ed hanno quindi evidenziato l'importanza della qualità.

In Svezia il premio nazionale è gestito da Institutet för Kvalitetsutveckling, o Swedish Institute for Quality, SIQ[282]. "The Quality Innovation of the Year Award" è un premio che mira a stimolare ulteriori innovazioni di alta qualità. Si tratta di un accordo congiunto tra SIQ, Eccellenza Finlandia ed Estonia. Il processo di aggiudicazione del premio offre alle organizzazioni partecipanti la possibilità di mettersi alla prova e ottenere feedback da esperti.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Le iniziative degli enti che promuovono gli strumenti di qualità dei paesi considerati in questo paragrafo, vedono la Polonia e il Portogallo come due dei paesi più attivi.

L'Istituto Português da Qualidade in collaborazione con la Portuguese Association for Quality (APQ) e il Further Institute Of Statistics and Information Management of Universitade Nova Lisboa (ISEGI-UNL), ha lavorato all'elaborazione dell'ECSI[283], Indice Nacional de Satisfação do Cliente, un sistema per la misurazione della qualità di prodotti e servizi del mercato interno che consente alle aziende di conoscere le opinioni dei clienti contribuendo alla competitività e allo sviluppo economico. L'ECSI è attivo dal 1999 e copre un'ampia varietà di settori di attività:

- Fornitura di acqua;
- Banche;
- Fornitura di carburante;
- Comunicazioni;
- Elettricità;
- Gas;
- Assicurazioni;
- Trasporto pubblico.

Rimanendo in Portogallo l'APQ, Portuguese Association for Quality, pubblica la rivista "Qualidade"[284] sugli strumenti di qualità, di cui ad esempio:

- BPM - Processi intelligenti
- Lean Management - metriche chiave e indicatori
- Balance Scorecard
- Controllo Statistico di Processo
- Six Sigma - metriche e indicatori
- Importanza del QFD nello sviluppo prodotto e di processo

[280] Fonte: www.mlqe.lu
[281] Fonte: www.nfkr.no
[282] Fonte: www.siq.seHome.htm
[283] Fonte: www.ecsiportugal.pt
[284] Fonte: www.publicacoesqualidade.com

- Formalizzazione di gestione e certificazione del SGQ - Il lato nascosto della realtà
- Teorie organizzative e sistemi di qualità

APQ, Portuguese Association for Quality, pubblica la rivista "TQM" nata come una iniziativa del Departamento de Métodos Quantitativos da ISCTE Business School (IBS), con il supporto di UNIDE (Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial do ISCTE) e di Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados (GIESTA-ISCTE).

L'Istituto di ricerca polacco Institute for Private Enterprise and Democracy[285] ha sviluppato la Human Resources Management Standard ZFP 2007, IPED ("Zatrudnienie Fair Play" Standard) un sistema di gestione del capitale umano, finalizzato alla massimizzazione del coinvolgimento dei lavoratori nella creazione del successo dell'organizzazione.

Fondato nel 2007, il ***"Lean Global Network"***[286], è una rete attualmente composta da 16 organizzazioni no-profit o non governative, in tutto il mondo, che si dedicano alla promozione del pensiero snello e lo sviluppo dei "lean-leader" e hanno lo scopo di aiutare le organizzazioni nella trasformazione lean e a costruire una comunità di lean leader per intraprendere trasformazioni lean all'interno delle organizzazioni. Raccoglie "Affiliati" di Australia, Brasile, Cina, Danimarca, Francia, Paesi Bassi, Ungheria, Italia, India, Israele, Messico, Polonia, Sud Africa, Spagna, Turchia, Regno Unito e USA. Questi sono tenuti a diffondere competenze e conoscenze lean, a individui ed organizzazioni, attraverso: attività di ricerca per individuare e convalidare nuove conoscenze delle migliori pratiche; traduzioni di libri, tra cui troviamo "The Machine That Changed the World", "A Study of the Toyota System", "Just in Time", "Learning to See", "Lean thinking"; eventi e workshop, per migliorare la consapevolezza e permettere la condivisione storie di successo.

[285] Fonte: www.iped.plartykuly.php?id=101
[286] Fonte: www.leanglobal.org

4.3 America

4.3.1 Brasile



4.3.1.1 Presentazione del contesto

Popolazione	200.400.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,5 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 5,5% ▪ industria: 26,4% ▪ servizi: 68,1%
Esportazioni in dollari	$ 244.800.000.000 (2013; rank 23°)
Importazioni in dollari	$ 241.400.000.000 (2013; rank 23°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,11 (2012, rank 36°, -3 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,34 (2014, rank 57°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.29: Brasile. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[287]

In Figura 4.52 è mostrato il PIL del Brasile messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può notare dal grafico il trend del PIL è negativo fino al 1992 soprattutto come conseguenza della crisi finanziaria del 1989 - 1990 che ha caratterizzato il Brasile e l'Argentina, ma anche delle politiche economiche attuate dal governo alla fine degli anni '80 volte a contenere l'inflazione. Nel biennio 1992 - 1994 si ravvisa una crescita del PIL e il paese attraversa un periodo di stabilizzazione economica e solidità; ma già a partire dal 1995 si ha un inversione di tendenza che culmina in una nuova drastica caduta nel 1998, anno in cui gli effetti della crisi finanziaria del 1992 si ripercuotono sul Brasile e il governo per farvi fronte è costretto ad accettare un piano aiuti da parte del Fondo monetario Internazionale. Tutto ciò ha comportato un aumento del debito pubblico. Dal 2000 l'economia del Brasile ha ricominciato a crescere e soprattutto a partire dal 2003, il Brasile ha migliorato la sua stabilità macroeconomica.
Nel 2008 anche il Brasile ha risentito degli effetti della crisi finanziaria globale. Il Brasile è stato uno dei primi paesi emergenti che ha mostrato segni di ripresa; infatti dal 2010 la fiducia dei consumatori e degli investitori si è rianimata e l'incremento del PIL ha raggiunto il 7,5%, uno dei più alti degli ultimi 25 anni. L'aumento dell'inflazione ha poi spinto il governo ad adottare delle misure che hanno rallentato la crescita nel periodo 2011- 2013.
La disoccupazione è ai minimi storici e le disuguaglianze di reddito sono diminuite notevolmente negli ultimi anni, anche se insieme alla criminalità restano i due grandi problemi del paese.
Ad oggi il Brasile è la prima potenza economica del Sud America, grazie alle innumerevoli risorse naturali e alla grande forza lavoro, continua a perseguire obiettivi di sviluppo economico e crescita sia industriale sia agricola.

[287] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

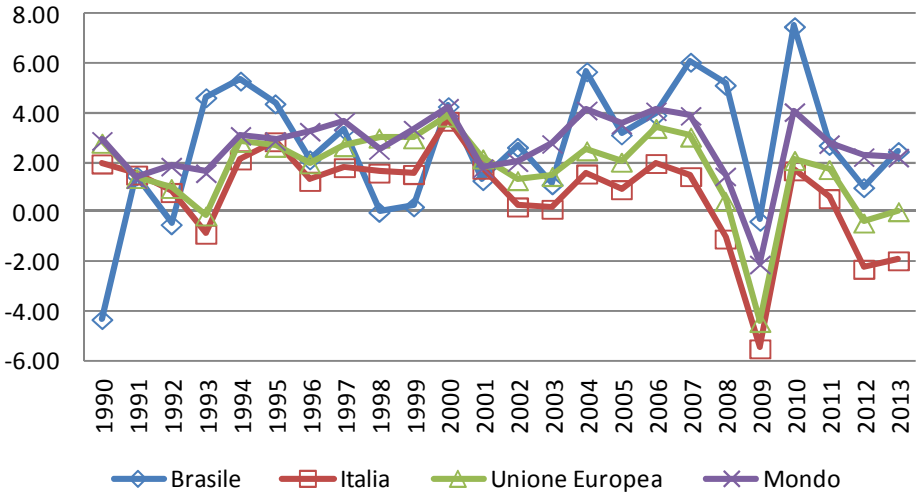


Figura 4.52: Brasile. Tasso di crescita del PIL[288]

Il CIP del Brasile mostrato in Figura 4.53 presenta un andamento costante per il periodo dal 1990 al 2012.
Il Brasile si colloca nel quintile centrale superiore, che comprende i paesi più popolati del mondo. Il paese fa parte dei BRICS che sono classificati nel seguente ordine: Brasile, Federazione Russa, Sud Africa e India, nel loro insieme questi paesi rappresentano quasi la metà della quota di WMVA e un terzo della quota di WMT. Il Brasile si colloca tra i primi 20 top performers del CPI per quanto riguarda la dimensione dell'impatto globale. Dal punto di vista della competitività regionale è uno dei paesi emergenti dell'America Latina, insieme a Messico, Argentina, Venezuela e Cile.

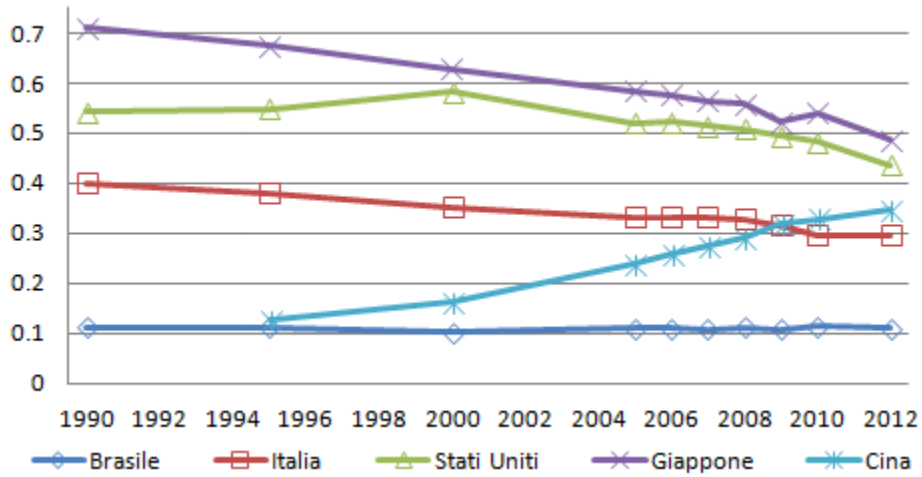


Figura 4.53: Brasile. CIP, Competitive Industrial Performance Index[289]

In Figura 4.54 è mostrato il GCI del Brasile che rispetto al 2013 ha perso una posizione nel rank mondiale, trovandosi nella 57ª posizione. Come riporta il Global Competitiveness Report 2014-2015 la valutazione rimane in linea con il punteggio del GCI del paese.

[288] Fonte: Banca Mondiale
[289] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

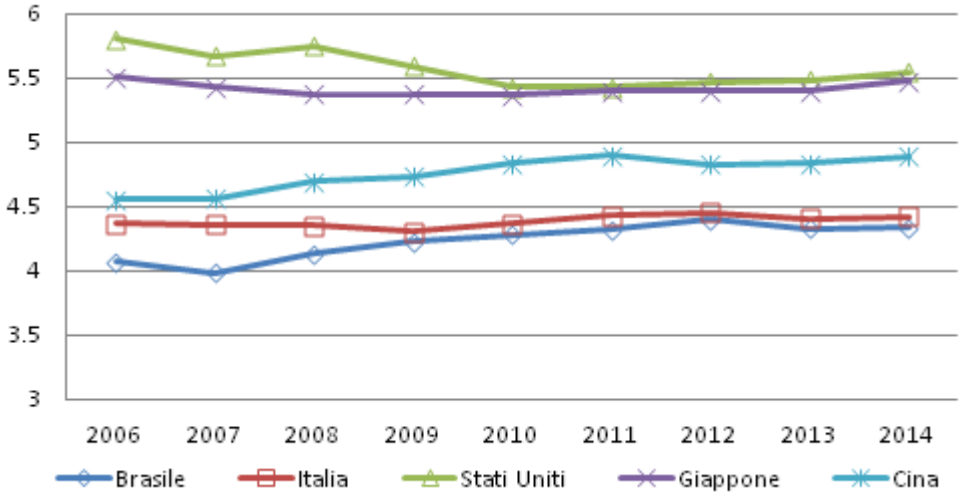


Figura 4.54: Brasile. GCI - Global Competitiveness Index[290]

In Figura 4.55 sono mostrate le componenti del GCI del Brasile.

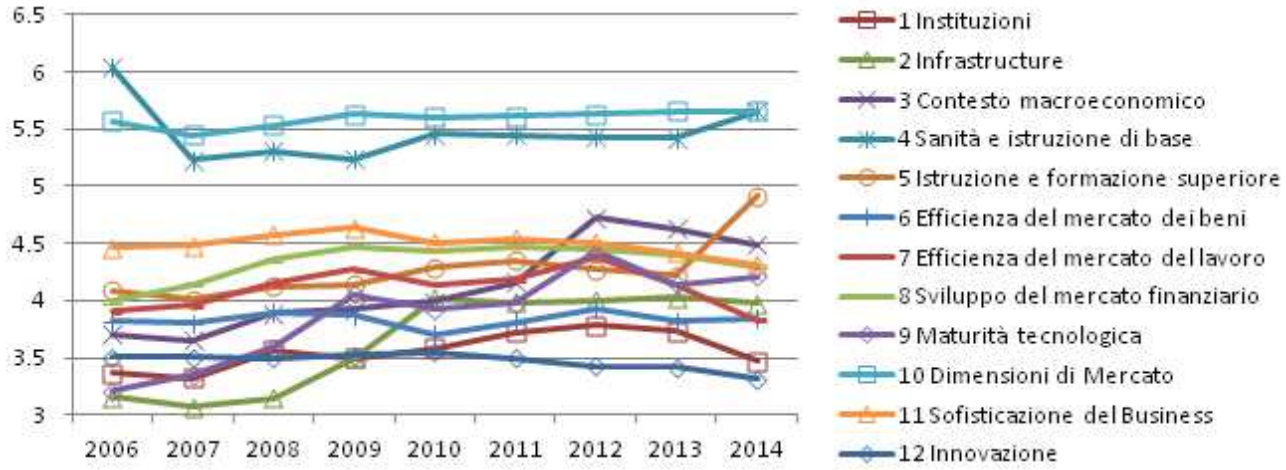


Figura 4.55: Brasile. GCI Pilastri

Il pilastro 4, sanità e istruzione di base, guadagna ben 12 posti passando dall 89ª alla 77ª posizione. Allo stesso modo il pilastro 5, istruzione e formazione superiore, ottiene un forte miglioramento passando dalla 72ª alla 41ª posizione. I pilastri 6 e 10, efficienza del mercato dei beni e dimensioni di mercato, si mantengono invariati.
Gli altri pilastri nell'ultimo anno hanno ottenuto punteggi molto negativi e il paese ha perso posizioni nella maggior parte dei pilastri.In particolare il pilastro 1, istituzioni, perde 14 posizioni vedendo il paese al 94ª posto ed il pilastro 7, efficienza del mercato del lavoro, perde 17 posizioni portando il paese al 109ª posto.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale si ravvisa la presenza di forti disuguaglianze sociali, nonostante qualche progresso sono presenti ancora limiti per l'accesso della popolazione al sistema sanitario e alla rete di sicurezza sociale. Questo viene compensato da un basso tasso di disoccupazione giovanile e un accesso quasi universale alacqua potabile. La deforestazione insieme alla mancanza di un sistema di trattamento

[290] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

delle acque rimangono problematiche significative, mentre il livello di intensità di carbonio è inferiore rispetto a quello dei paesi che si trovano allo stesso stadio di sviluppo.

4.3.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	22.128	
Diffusione ISO 14001 (2013)	3.695	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,4%
	Industria	70,4%
	Servizi	27,2%

Tabella 4.30: Brasile. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[291]

In Figura 4.56 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001.

L'andamento dello standard ISO 9001 presenta una crescita abbastanza uniforme fino al 2004, anno di uscita dell'edizione ISO 9001:2004, dopo il quale si è registrato un nuovo aumento delle certificazioni con una successiva caduta intorno al 2008, anno di uscita dell'edizione ISO 9001:2008. Dal 2009 il numero delle certificazioni è tornato a crescere per un periodo di circa due anni, per poi manifestare una tendenza negativa nell'ultimo periodo di osservazione.
La certificazione relativa alla ISO 14001, seppur ancora inferiore alla certificazione per la qualità, presenta un trend per lo più positivo.

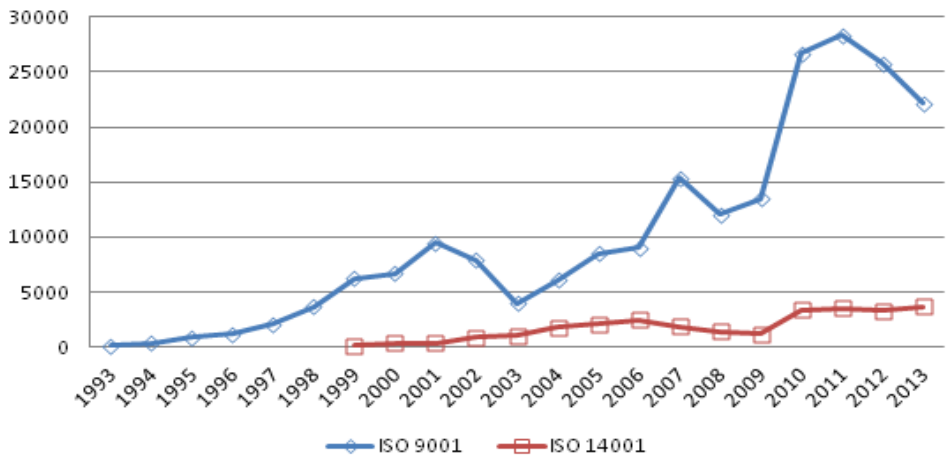


Figura 4.56: Brasile. Certificazioni ISO

[291] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.3.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà brasiliane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Associação Brasileira de Normas Técnicas- ABNT
II. Accreditamento	General Coordination for Accreditation - CGCRE
III. Promozione della Qualità	Fundacao Nacional da Qualidade
	Movimento Brasil Competitivo
	PGQP Qualidade RS Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
IV. Gestione Premi	PQN – Quality Award Nazionale
	Premio nazionale innovazione, Movimento Brazil Competitivo
	Premi PGQP
	Premio per la Scienza e la Tecnologia Mercusor
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Six Sigma Brasil

Tabella 4.31: Brasile. Principali attori della Qualità

Normazione

Associacao Brasileira de Normas Técnicas – ABNT[292]

Associacao Brasileira de Normas Tècnicas, ABNT, è stata fondata nel 1940, è l'ente di standardizzazione brasiliano, ma svolge anche attività di certificazione di prodotti, servizi, sistemi e persone, oltre a organizzare corsi di formazione. ABNT è un'organizzazione senza scopo di lucro, rappresentante ufficiale in Brasile e membro fondatore di ISO, IEC, COPANT e AMN. La sua mission è quella di favorire la conoscenza della standardizzazione nel paese consentendo la creazione di un mercato concorrenziale di beni e servizi, contribuendo allo sviluppo tecnologico, alla tutela ambientale e alla tutela dei consumatori, rispondendo in modo efficace alle richieste del mercato e della società. La sua missione è integrare il Brasile nel contesto internazionale, difendere i marchi ABNT e la proprietà intellettuale dei suoi prodotti. Dal 2002 al 2011 ABNT organizza la giornata mondiale dello standard evento a cui partecipano un gran numero di paesi, imprenditori, tecnici e esperti del settore della standardizzazione.

[292] Fonte: www.abnt.org.br

Accreditamento

Coordinamento generale per l'accreditamento di Inmetro - Cgcre[293]

Il Coordinamento Generale per l'accreditamento di Inmetro (Cgcre) è l'organismo di accreditamento per gli organismi di valutazione della conformità riconosciuto dal governo brasiliano. L'ente fa parte della struttura organizzativa INMETRO, la principale unità organizzativa che ha la piena responsabilità e autorità su tutti gli aspetti relativi all'accreditamento, comprese le decisioni di accreditamento stesse. Cgcre, al fine di evitare qualsiasi conflitto con le attività di valutazione della conformità svolte dalle altre unità organizzative di Inmetro o da altri enti governativi, è indipendente.
Si occupa dell'accreditamento di laboratori clinici, di taratura e sperimentazione, di organismi di certificazione di persone, prodotti e sistemi di gestione, della certificazione di organismi che effettuano attività di ispezione e controllo nel campo della sicurezza dei veicoli, di produttori di materiali di riferimento, di fornitori, di valutatori e esperti.
Cgcre è firmatario dell'accordo multilaterale con ILAC, IAAC(Interamerican Accreditation Cooperation), IAF, inoltre è riconosciuto da AAQG(American Aereospace For Quality Group) per l'accreditamento dei sistemi di gestione della qualità degli organismi di certificazione aerospaziale, è riconosciuto dal PEFC(Programme For Endorsement Of Forest Certification Schemes) per l'accreditamento degli organismi di certificazione dei sistemi di gestione delle foreste, dal Globalgap per l'accreditamento degli organismi di certificazione per i prodotti come frutta, verdura, caffè, fiori e piante ornamentali.
Cgcre è uno degli organizzatori di alcuni eventi che si svolgono da alcuni anni in Brasile:

- *Workshop sui Gas Serra,* arrivato alla seconda edizione il cui scopo è quello di presentare il programma di accreditamento in materia di gas serra degli organismi di valutazione della conformità;
- *Giornata mondiale dell'Accreditamento* è stata istituita il 9 giugno con lo scopo di diffondere la consapevolezza dell'importanza delle attività di accreditamento, si tratta di un'iniziativa globale intrapresa dal Forum Internazionale Accreditamento (IAF) e dal Laboratorio Internazionale Di Accreditamento (ILAC), che si svolge dal 2009 a Rio de Janero presso il Centro Congressi della Borsa;
- *Conferenza degli organismi di valutazione della* conformità istituita il 10 giugno, la prima edizione ha avuto luogo nel 2009. Lo scopo di questo evento è quello di presentare i risultati raggiunti nel corso dell'anno e cercare di stabilire una maggiore interazione fra l'ente di accreditamento e gli enti accreditati attuando un processo di miglioramento.

Promozione della Qualità

Fondazione per il National Quality Award - FPNQ[294]

La fondazione per il National Quality Award è stata istituita nel 1991 con lo scopo di gestire il National Quality Award e le attività derivanti dal processo di premiazione. La sua mission è quella di promuovere l'adozione dei criteri di eccellenza, la sostenibilità, la valorizzazione, la qualità della vita e della diversità. I valori su cui fonda la sua mission sono impegno, eccellenza, integrità, rispetto e responsabilità. La fondazione per il National Quality Award gestisce il premio nazionale, descritto nel paragrafo dedicato,

[293] Fonte: www.inmetro.gov.br
[294] Fonte: www.fnq.org.br

inoltre offre alle organizzazioni due strumenti utili a valutare la gestione dei loro processi il *"modello di Eccellenza Gestão"* su cui si basa il premio nazionale *e l'" Indicatore management".*

Indicatore management (INMG)

La fondazione nazionale di qualità (FQN) ha lanciato alla fine del 2011 l'indicatore Management Della Maturità Nazionale. Tale indicatore è uno strumento per misurare il livello mediano di adesione ai criteri di eccellenza FQN da parte delle organizzazioni. La creazione di questo indicatore oggettivo permette di diffondere le conoscenze sulla gestione eccellente e di effettuare un'analisi evolutiva delle organizzazioni abilitando l'identificazione di tendenze, punti di forza e opportunità di miglioramento.

INMG è stato sviluppato al fine di creare una misura rappresentativa della performance rispetto alle organizzazioni che hanno partecipato ai premi per la gestione di PNQ. Era necessario che l'indicatore fosse utilizzabile anche per diverse categorie di premi. Questa struttura ha permesso diversi tipi di segmentazioni e confronti diretti tra i livelli di maturità delle organizzazioni allineati a criteri di natura diversa e di punteggio diverso. Il primo processo è stato quello di trasformare i punteggi di ogni organizzazione partecipante dei premi su una scala da 0 a 100, con l'obiettivo di garantire la sinergia tra premi diversi.
Dopo la normalizzazione l'INMG è calcolato utilizzando il punteggio standardizzato mediano tra tutte le organizzazioni partecipanti. La scelta della mediana (anziché media) è stato somministrato per ridurre gli effetti della distribuzione dei valori estremi mentre la media avrebbe diviso il campione o la popolazione in due parti uguali. L'indicatore è utile per le organizzazioni per avere un riferimento sul loro livello di maturità a confronto con le organizzazioni brasiliane che si aggiudicano i premi utilizzando il modello MEG.
I dati ottenuti dall'utilizzo dall'indicatore dimostrano che la gestione di eccellenza si sta diffondendo nel paese.

Movimento Brasil Competitivo - MBC[295]

Movimento Brasil Competitivo è l'ente che si occupa di promuovere e diffondere il concetto di qualità in Brasile, la sua mission è quella di contribuire a migliorare in modo significativo la competitività, la qualità e la produttività delle organizzazioni in modo sostenibile e migliorare inoltre la qualità della vita della popolazione. MBC organizza eventi allo scopo di condividere conoscenze e metodologie, per favorire l'interazione tra aziende pubbliche, private e terzi. Tali eventi hanno ad oggetto i temi della gestione e dell'innovazione:

- *Dialoghi di competitività:* al fine di promuovere un dialogo qualificato sulla competitività industriale l'agenzia industriale per lo sviluppo industriale e MBC hanno organizzato durante tutto il 2014 una serie di colloqui sulla competitività. Questi dialoghi si basano sul risultato di quattro progetti che mirano ad approfondire la comprensione dei fattori che inducono la competitività e rafforzano la capacità di analisi del paese. I dialoghi sulla competitività affrontano temi diversi che spaziano dalla complessità dell'economia, alle infrastrutture e capitali, al talento e innovazione, alla qualità della vita e della crescita futura. Ai dialoghi partecipano leader del settore, docenti universitari, ricercatori, analisti, e membri di organizzazioni di interesse e delle autorità pubbliche;

- *Seminario nazionale MPE Brasile:* tale evento ormai consolidato dal 2009 mira a diffondere i concetti di gestione, qualità e competitività; a discutere le esperienze di piccole e medie imprese

[295] Fonte: www.mbc.org.br

vincitrici del premio di stato “di competitività delle imprese”; oltre a sensibilizzare le piccole e medie imprese aumentando il loro potenziale competitivo sul mercato.

- *Congresso internazionale Brasile Competitivo:* istituto nel 2003 ha lo scopo di promuovere i concetti di innovazione e competitività in Brasile.

- *La Biennale brasiliana del design:* promossa da MBC e dal Ministero dello Sviluppo dell'Industria e del Commercio nel 2006. Tale è un evento culturale volto a favorire discussioni e delineare tendenze, a promuovere il marchio del Brasile e a sottolineare l'importanza del design come strumento strategico per promuovere la competitività.

- *USA – Brasile Innovation Summi*t: evento tenutosi nel 2013 durante il quale Stati Uniti e Brasile si sono uniti per lavorare insieme e aggregare la parte più creativa del capitale umano dei due paesi in quanto la creatività ha un ruolo determinante nello sviluppo del vantaggio competitivo.

- *Seminario nazionale educativo:* tenutosi per la prima volta nel 2004 fino all'ultima edizione nel 2008 l'obiettivo di questo evento era quello di educare il governo e le imprese sulla necessità di migliorare l'istruzione ritenuta un fattore chiave per l'aumento della competitività.

- *Seminario nazionale di programmi statali e del settore della Qualità, Produttività e competitività:* tenutosi per la prima volta nel 2004 e l'ultima nel 2008, l'evento ha avuto l'obiettivo di diffondere i concetti di qualità, innovazione, discutere la varie esperienze e promuovere una collaborazione per la nascita di un movimento nazionale per la Qualità e la Produttività.

Il Movimento Brazil Competitivo si occupa anche della gestione di premi trattati nel paragrafo dedicato.

Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP [296]

Il PGPQ è stato creato nel 1992, il suo obiettivo è quello di pubblicizzare e diffondere i concetti e la filosofia della qualità, promuovere iniziative volte a migliorare i prodotti e i servizi delle imprese locali e di conseguenza la qualità della vita della popolazione e dello stato. Nel 1998 Quality Association PGQP divenne un'organizzazione comunitaria, pertanto una delle caratteristiche dell’ente è che deve essere composta da rappresentanti di tutta la società: affari, lavoro, mondo accademico, consumatori, enti pubblici.
Il PGQP ha partecipato alla creazione del movimento competitivo brasiliano (MBC), a livello nazionale contribuisce a rafforzare e ampliare la rete di qualità, la produttività, e la competitività grazie alla sua partnership con MBC e la Fondazione Nazionale di Qualità (FQN).
Il PGQP rappresenta il Brasile presso l'American Society of Quality e Network Qualità, inoltre collabora con la fondazione Iberoamericana per la qualità (Fundibeq).
Ogni anno l’ente organizza vari eventi tra cui vi è il Congresso Internazionale di gestione, molto importante per la diffusione dei concetti, dei temi e degli strumenti di qualità. Il PGQP riconosce annualmente le organizzazioni che si distinguono nel Quality Management dell'Innovazione e delle pratiche attraverso due premi che sono il RS Qualità e l'Innovazion Awards, entrambi sono una grande opportunità per valutare il grado di maturità delle pratiche di gestione e degli strumenti.

[296] Fonte: www.mbc.org.br

Gestione di premi nazionali

Modelo de Excelência da Gestão [297]

Il premio Modelo de Excelência da Gestão, gestito da FQN, è il più grande riconoscimento pubblico di eccellenza nella gestione delle organizzazioni brasiliane. Ogni anno si tiene il ciclo di valutazione del National Quality Award con lo scopo di promuovere il miglioramento della qualità della gestione e accrescere la competitività delle organizzazioni. Il National Quality Award occupa una posizione centrale nell'attività di FQN stimola le organizzazioni e favorisce lo sviluppo e l'evoluzione della gestione attraverso la diffusione dei fondamenti e dei criteri di eccellenza.

Il modello di eccellenza brasiliano ha subito varie modifiche negli anni, in quanto ogni anno viene revisionato dal Núcleo Técnico Critérios de Excelência, come mostrato in Figura 4.57.
Fino al 2000 è stato seguito principalemente il Modello Baldrige, se pur sono state apportate piccole modifiche dal 1995. Nel 2002 è stato aggiunto il criterio "Società" (Sociedade) conseguentemente all'influenza del modello EFQM. Il MEG può essere utilizzato da parte di qualsiasi organizzazione a prescindere da dimensione e settore di attività.
Una revisione più profonda si è avuta nel 2013, anno in cui è stato incorporato il concetto di modello flessibile. Gli aggiornamenti hanno preso in considerazione oltre al modello EFQM e Baldrige anche il Singapore Quality Award, il Japan Quality Award e l'Australian Quality Award.



Figura 4.57: Evoluzione MEG

Il MEG si basa su 13 fondamenti per l'eccellenza e 8 criteri per l'allineamento delle componenti di gestione.
I fondamenti di eccellenza esprimono i concetti, derivanti da pratiche di organizzazioni internazionali, per il miglioramento delle prestazioni al fine di adattarsi ai cambiamenti globali. Tali concetti sono[298]:

[297] Fonte: www.fnq.org.br

1) **Sistemi di pensiero:** comprensione dell'interdipendenza degli effetti dei vari componenti dell'organizzazione e dell'ambiente in cui operano;
2) **Rete di esperienze:** sviluppo di relazioni e attività di cooperazione tra le organizzazioni o individui con interessi comuni e competenze complementari;
3) **Apprendimento Organizzativo:** ricerca di una maggiore efficacia e una maggiore efficienza dei processi dell'organizzazione e raggiungimento di un nuovo livello di competenza attraverso percezione, riflessione e condivisione di conoscenze ed esperienze;
4) **Innovazione:** promuovere un ambiente favorevole per la creatività, la sperimentazione e realizzazione di nuove idee in grado di generare guadagni in competitività e sviluppo sostenibile;
5) **Agilità:** flessibilità e rapidità di adattarsi alle nuove esigenze delle parti interessate e ai cambiamenti dell'ambiente, considerando la velocità di assimilazione e del tempo di ciclo del processo;
6) **Leadership trasformatrice:** prestazioni di leader ispiratore, esemplare, regista della costanza degli obiettivi, che incoraggia le persone a perseguire i valori, i principi e gli obiettivi dell'organizzazione, esplorando il potenziale delle culture e della preparazione di leader che interagiscano con le parti interessate;
7) **Guardare al futuro:** proiezione e comprensione di scenari e probabili tendenze dell'ambiente e degli effetti sull'organizzazione nel breve e nel lungo termine, valutazione delle alternative e adozione delle strategie più appropriate;
8) **Conoscenza del cliente e del mercato:** interazione con i clienti e con il mercato per la comprensione dei bisogni, delle potenziali aspettative, dei comportamenti e creazione di valore durevole;
9) **Responsabilità Sociale:** obbligo dell'organizzazione di rispondere alle conseguenze delle proprie decisioni e attività sull'ambiente, e contributo al miglioramento delle condizioni di vita attraverso un comportamento trasparente ed etico, per lo sviluppo sostenibile;
10) **Valorizzare le persone e la cultura:** creazione di un ambiente adatto per lo sviluppo delle persone, con particolare attenzione alla massimizzazione delle prestazioni, alla diversità e al rafforzamento delle credenze, delle usanze e dei comportamenti favorevoli all'eccellenza;
11) **Decisioni informate:** deliberazioni sulle indicazioni da seguire e le azioni da eseguire, utilizzando la conoscenza generata dalla trasformazione di informazioni ottenute in misurazioni, valutazioni del rischio di feedback sulle performance ed esperienze;
12) **Orientamento per processi:** perseguimento di efficienza ed efficacia nelle attività che creano valore per i clienti e gli altri stakeholder;
13) **Creare valore:** gamma di risultati economici, sociali e ambientali, nonché risultati dei processi di elevati livelli di eccellenza, e che soddisfano le esigenze delle parti interessate.

I criteri per la valutazione previsti dal modello suggeriscono una visione sistemica dell'organizzazione, sono quantitativi, tangibili e costituiscono caratteristiche misurabili presentate sotto forma di domanda.

Tali criteri di eccellenza presentati sono:

1) **Clienti:** analisi e sviluppo del mercato, comprensione dei bisogni e aspettative dei client attuali e potenziali, gestione del marchio e dell'immagine dell'organizzazione e della relazione con i clienti.
2) **Persone:** individuazione delle competenze, selezione e integrazione delle persone, valutazione delle prestazioni, remunerazione e riconoscimento, formazione e sviluppo, preparazione di nuovi leader e miglioramento della qualità della vita.
3) **Leadership:** cultura e gestione dello sviluppo organizzativo, della governance, del rischio, della relazione con le parti interessate, esercizio della leadership e analisi delle prestazioni dell'organizzazione.

[298] Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

4) **Strategie e piani:** formulazione e attuazione di strategie, attraverso l'analisi dell'ambiente interno ed esterno e attività immateriali come la definizione di indicatori su obiettivi e sulle conseguenze dei piani di azione.
5) **Società:** responsabilità ambientale e sviluppo sociale, tra cui individuazione delle esigenze e delle aspettative della società, e rispetto della legislazione.
6) **Processi:** processi di interazione nella catena del valore progettati per soddisfare i requisiti del prodotto, le parti interessate che effettuano le trasformazioni e la consegna, considerando la relativa importanza per i fornitori ed anche economico-finanziaria.
7) **Risultati:** Presentazione dei risultati strategici ed operativi rilevanti per l'organizzazione, in forma di indicatori per valutare i risultati migliori, il livello di competitività e il rispetto degli impegni riguardo ai requisiti degli stakeholder, le prospettiva economica, finanziaria, ambientale e relativa ai clienti e ai mercati, alle persone e ai processi nella catena del valore.
8) **Informazione e conoscenza:** utilizzo dell'informazione dell'organizzazione, individuazione dei bisogni e implementazione del sistema informativo e di gestione della conoscenza organizzativa; identificazione, sviluppo, conservazione e protezione, diffusione e utilizzo delle conoscenze necessarie per attuare le strategie.



Figura 4.58: Modelo de Excelência da Gestão

La rappresentazione del modello riproduce i criteri di eccellenza e simboleggia l'organizzazione, considerata come un sistema biologico adattativo.
Il MEG riflette l'esperienza, la conoscenza, la ricerca ed il lavoro di diverse organizzazioni ed esperti provenienti dal Brasile e dall'estero. Si basa su un sistema di punteggio che consente la valutazione del grado di maturità di gestione, evidenziando i processi e i risultati organizzativi.
Attraverso questo modello l'organizzazione può allineare le sue risorse; individuare punti di forza e le opportunità di miglioramento; migliorare la comunicazione, la produttività e l'efficacia delle sue azioni; e raggiungere i suoi obiettivi strategici. In questo modo l'organizzazione si muove verso l'eccellenza gestionale e crea valore per i clienti, per gli azionisti, per la società e per gli altri soggetti interessati, inoltre contribuisce alla propria sostenibilità e longevità.
Il MEG non è prescrittivo sugli strumenti, sulla struttura o sul modo di gestire il business ma stimola l'organizzazione rendendola sensibile alle esigenze e alle aspettative dei diversi stakeholder, e ad utilizzare le informazioni per elaborare la strategia e la pianificazione.

Premio nazionale innovazione, Movimento Brazil Competitivo [299]

Il premio nazionale innovazione è gestito dal Movimento Brazil Competitivo si tratta di un premio volto a fornire un riconoscimento a quelle organizzazioni che adottano una gestione innovativa migliorando la qualità, la produttività e la competitività.

Premi PGQP [300]

Premio innovazione

Si tratta di un riconoscimento alle organizzazioni che hanno eccelso nella valutazione della gestione e dei risultati dell'innovazione. Le organizzazioni che partecipano al premio possono essere di qualsiasi dimensione e segmento, vengono valutate attraverso lo strumento del Sistema di Valutazione della Gestione di Innovazione e Risultati (Sagri). Tale strumento ha sei dimensioni: metodo, ambiente, persone, strategia, leadership e risultati, ogni dimensione comprende requisiti che valutano la maturità delle pratiche e dei risultati. Per partecipare, il primo passo è la formazione dei dipendenti sullo strumento Sagri per effettuare un auto-valutazione dell'organizzazione. È interessante notare come tali attività forniscano l'opportunità per le persone coinvolte di condividere conoscenze, scambiare esperienze e discutere sui temi della qualità e della gestione, oltre a rafforzare la rete e lo sviluppo di partenariati per progetti di innovazione.

Quality Award RS

Il Quality Award conosciuto come l'Oscar di qualità è gestito dal Programma Gaucho di Qualità e Produttività (PGQP) sancisce le organizzazioni che si distinguono nel campo della gestione della qualità con medaglie e trofei in una grande festa con spettacoli e vignette riconoscendo gli sforzi per la gestione d'eccellenza.

Il Quality Award RS e il Premio innovazione PGQP sono gestiti dal PGQP la cerimonia di consegna è un grande evento che coinvolge più di 6000 mila persone ogni anno.

Premio per la Scienza e la Tecnologia Mercusor[301]

Il Premio si propone di riconoscere e premiare il lavoro di studenti, di giovani ricercatori e gruppi di ricerca, che rappresentano un potenziale contributo allo sviluppo scientifico e tecnologico dei membri del Mercosur (mercato comune dell'America Meridionale) e dei paesi associati. Tale premio ha lo scopo di incoraggiare la ricerca scientifica e tecnologica e favorire l'integrazione regionale tra i paesi membri del MERCOSUR.

[299] Fonte: www.mbc.org.br
[300] *Ibidem*
[301] *Ibidem*

Promozione di singoli approcci alla qualità

Six Sigma Brasil[302]

Six Sigma Brasil è un portale nato con lo scopo di discutere, condividere, promuovere la conoscenza, e migliorare le relazioni attraverso le metodologie di Six Sigma e Project Management.

[302] Fonte: www.leansixsigma.com.br

4.3.2 Canada

4.3.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	35.160.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,0 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 1,7% ▪ industria: 28,4% ▪ servizi: 69,9%
Esportazioni in dollari	$ 458.700.000.000 (2013; rank 13°)
Importazioni in dollari	$ 471.000.000.000 (2013; rank 12°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.23 (2012, rank 17°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.24 (2014, rank 15°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.32: Canada. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[303]

In Figura 4.59 è mostrato il PIL del Canada a confronto con l'Italia, l'Unione Europea e il resto del Mondo. Negli anni 1999 e 2000 durante la recessione degli USA, il Canada ha registrato un PIL positivo. Nel 2007 si sono visti sul PIL gli effetti della crisi subprime e finanziaria, sfociati poi nel 2009 nella crisi globale. Nel 2010 è stata molto forte la ripresa del Canada seguita dall'effetto della nuova crisi dei debiti sovrani e delle finanze pubbliche.

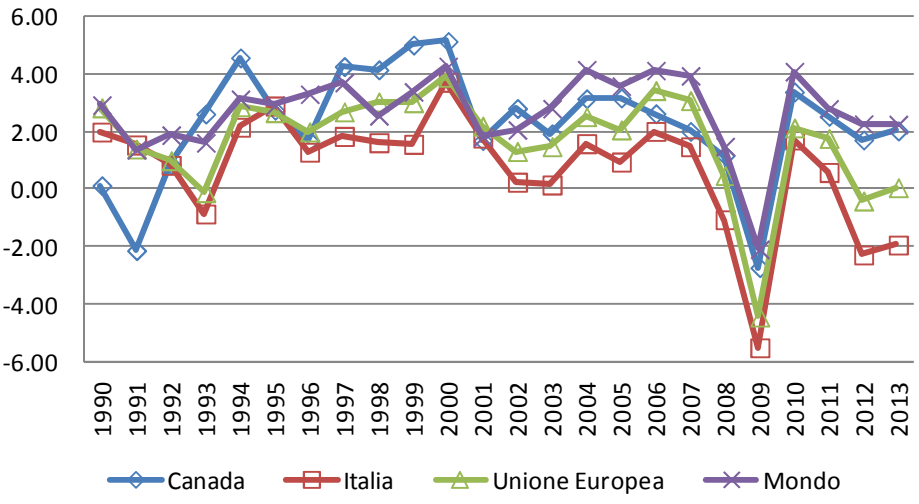


Figura 4.59: Canada. Tasso di crescita del PIL[304]

[303] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[304] Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.60 è mostrato il CIP del Canada, che dal 2000 registra un trend negativo.
In Canada, il settore dei servizi ha avuto un ruolo molto importante nella crescita della produttività e nella creazione di occupazione (in particolare per quanto riguarda finanza, servizi alle imprese, istruzione e sanità).
Dal 2006 il Canada ha perso 11 posizioni, registrando variazioni negative del MVApc fino al -4 %.
Per tutti gli anni '90, la regione del Nord America, ha registrato prestazioni positive sia in termini qualitativi sia quantitativi con avanzamenti tecnologici sia nei beni prodotti (46,6 % a medio alta tecnologia), sia nelle esportazioni (69,1 % a medio alta tecnologia). La capacità di aggiungere valore alle merci ha avuto riflesso nell'aumento del MVApc, da US $ 3,600 nel 1990 a US $ 4,800 alla fine del decennio, ed in guadagni importanti nel WMVA, e nel WMT.
Nel secondo decennio, la regione è entrata in una fase di contrazione della produzione manifatturiera che ha visto passare il WMT, dal 17 % al 10 %, inoltre la complessità tecnologica delle esportazioni è diminuita e il MVApc ha subito una contrazione di circa US $ 500.

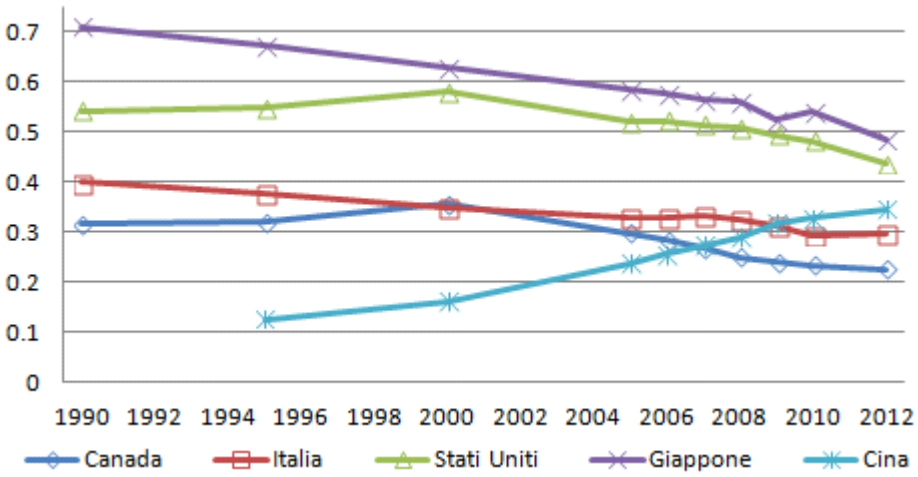


Figura 4.60: Canada. CIP, Competitive Industrial Performance Index[305]

In Figura 4.61 è mostrato il GCI per il Canada, nel quale rispetto all'edizione precedente, il paese perde una posizione passando dal 14° al 15° posto. Come si può vedere in figura il valore dell'indicatore complessivo ha un trend negativo dal 2009.

[305] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

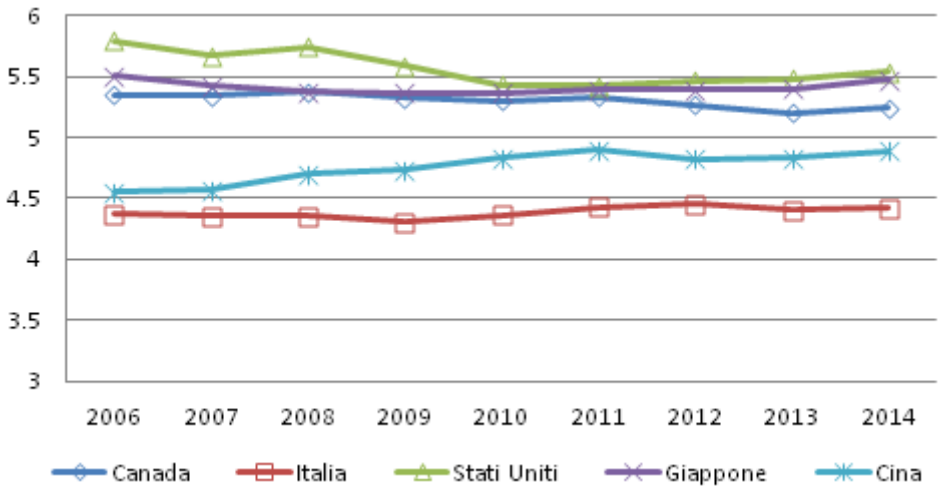


Figura 4.61: Canada. GCI - Global Competitiveness Index[306]

In Figura 4.62, sono mostrati i pilastri del GCI per il Canada.

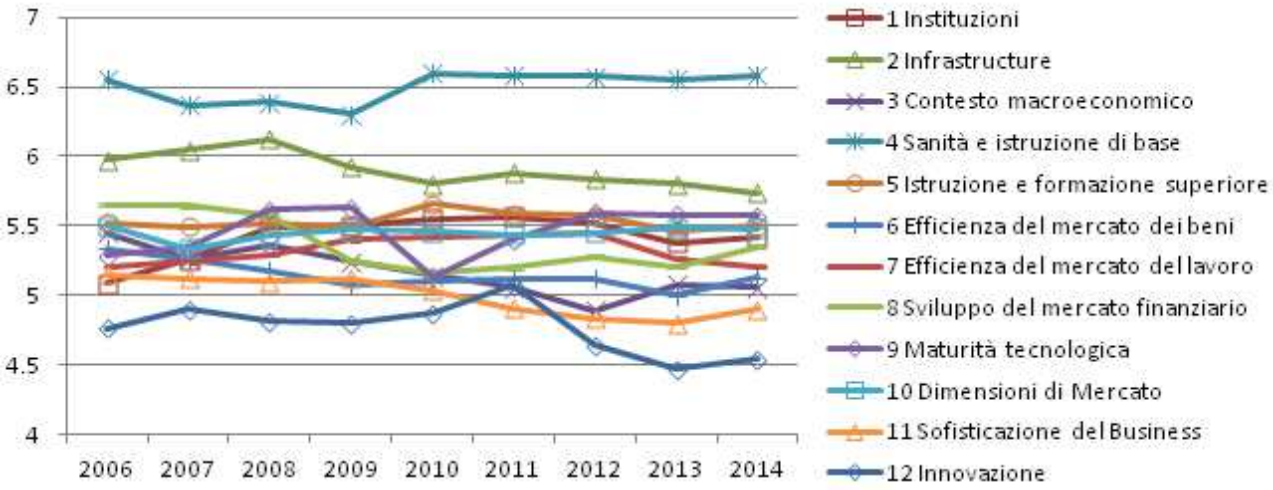


Figura 4.62: Canada. GCI Pilastri

Le istituzioni, pilastro 1, sono ben funzionanti e trasparenti, il Canada si conferma in 14° posizione nel rank globale del GCI. Allo stesso modo, le infrastrutture canadesi sono eccellenti, tuttavia il paese passa in 15° posizione scendendo di 3. Per il contesto macroeconomico, pilastro 3, il Canada si trova in 51 posizione, in leggero peggioramento rispetto all'edizione precedente.
Nei pilastri 4 e 5, salute e istruzione primaria, e, istruzione superiore e formazione, il Canada si posiziona rispettivamente in 7° e 18° posizione, dimostrando di disporre di una forza lavoro con le competenze necessarie per avere successo in un'economia competitiva.

Il paese beneficia di mercati dei beni, del lavoro e finanziari altamente efficienti, pilastri 6, 7 e 8, nei quali si trova in posizioni avanzate rispetto al rank globale, rispettivamente 15 °, 7 ° e 8° posizione. Le dimensioni di mercato, pilastro 10, hanno un andamento costante, e confermano il Canada in 13° posizione.

[306] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Nei pilastri maturità tecnologia, sofisticazione del business, e innovazione, il Canada si posiziona in modo molto simile, rispettivamente 22°, 21°, e 22° posizione, con andamento altalenante, a dimostrazione che la competitività del paese può essere rafforzata da interventi a favore dell'innovazione quali l'aumento della spesa a livello aziendale per la R&S e finanziamenti pubblici alla ricerca.

4.3.2.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	8.346	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.775	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,7 %
	Industria	63,8 %
	Servizi	33,5 %

Tabella 4.33: Canada. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[307]

In Figura 4.63 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001.

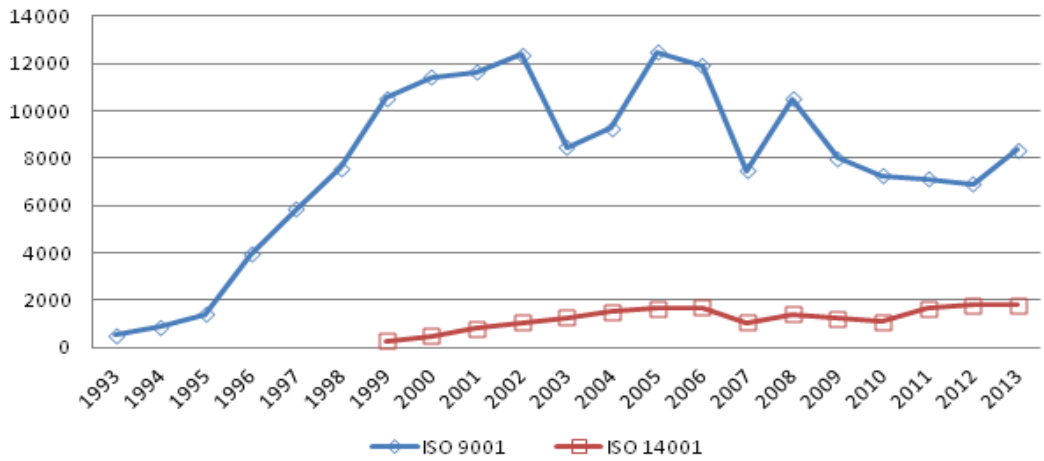


Figura 4.63: Canada. Certificazioni ISO

Per quanto riguarda l'ISO 9001, il numero di certificazioni ha registrato dei picchi negativi nel 2003, nel 2007 e nel biennio 2009-2010. I primi due potrebbero essere legati all'uscita delle nuove edizioni della norma, rispettivamente nel 2004 e nel 2008, ad ogni modo è osservabile che a seguito dei picchi è sempre seguito un nuovo aumento del numero di certificazioni, che nel primo caso ha portato a un recupero completo del valore di partenza, nel secondo invece ad un valore più basso. Rispetto all'ultima diminuzione, del 2009-2010, invece il numero delle certificazioni non è stato ristabilito e mostra soltanto negli ultimi anni un trend positivo.

Per quanto riguarda l'ISO 14001 dall'introduzione della norma il trend di certificazioni è rimasto positivo fino al 2006 ed, a partire dall'anno successivo, ha mostrato un andamento altalenante che sembra essersi stabilizzato con un trend positivo.

[307] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.3.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà canadesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Bureau de normalisation du Québec - BNQ
	Standards Council of Canada - SCC
II. Accreditamento	Accreditation Canada
	Canadian Centre for Accreditation
III. Promozione della Qualità	Association of Universities and Colleges of Canada - ACCU
	Canadian Public Sector Quality Association - CPSQA
	Exelence Canada, National Quality Institute - NQI
	Institute for Citizen-Centred Service - ICCS
	Mouvement quebecois de la qualite- MQQ
IV. Gestione Premi	Canada Awards for Excellence e Excellence Canada Accessibility Awards Program - NQI
	Grands Prix québécois de la qualité (GPQQ), MQC
	Heintzman Leadership Award, ICCS
	Premi del SCC
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Excellence in Manufacturing Consortium – EMC
	HPC
	Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI)
	Treasury Board of Canada
	Canadian Public Accountability Board

Tabella 4.34: Canada. Principali attori della Qualità

Normazione

Bureau de normalisation du Québec - BNQ[308]

Fondato nel 1961, il Bureau de normalisation du Québec (BNQ) fa parte del National Standards System of Canada e opera nel campo della normazione, della certificazione di processi, prodotti, persone, dei sistemi di gestione qualità, ambientale, e di sicurezza alimentare secondo lo standard HACCP, e dell'accreditamento unicamente per i laboratori del Québec.
La missione dell'ente è trovare soluzioni alle esigenze di mercato attraverso lo sviluppo di norme consensuali, attuare programmi di certificazione e registrare i sistemi di gestione.
Il Bureau de normalisation du Québec, su richiesta del Ministère de la Famille et des Aines, ha sviluppato lo standard *Psychological Health and Safety in the Workplace — Prevention, promotion and guidance to staged implementation* (CANCSA-Z1003-13BNQ 9700-8032013). Sulla scia del precedente il programma di certificazione Work-Family Balance, WFB, basato sullo standard 9700-820. L'ente, mira a promuovere le pratiche di WFB, come parte integrante della gestione delle risorse umane di un'organizzazione.

[308] Fonte: www.bnq.qc.ca

Inoltre la Mental Health Commission of Canada (MHCC), con i partner CSA Group (CSA) e Bureau de normalisation du Québec (BNQ) ha lanciato il progetto "Research Project For Workplace Mental Health" un'iniziativa per migliorare la salute mentale su luogo di lavoro.

Standards Council of Canada – SCC[309]

Standards Council of Canada, SCC, Organismo nazionale di normazione e di accreditamento del Canada, è una società federale che garantisce il funzionamento efficace e il coordinamento della standardizzazione nel paese. La missione di SCC è guidare e facilitare lo sviluppo e l'utilizzo di standard nazionali, internazionali e servizi di accreditamento, al fine di migliorare la competitività e il benessere del paese.
Nel 2012, SCC ha siglato un accordo di cooperazione con l'European Committee for Standardization (CEN) e l'European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC).
Oltre a rappresentare il Canada in attività internazionali di normazione, l'ente fornisce servizi di accreditamento per gli organismi di valutazione di conformità e le organizzazioni di sviluppo degli standard.
SCC accredita inoltre laboratori di prova e taratura, laboratori medici, organismi di controllo, verificatori di gas serra e validatori, organizzazioni che sviluppano standard, organizzazioni che certificano le persone, e quelle che certificano la conformità di prodotti, processi, sistemi e servizi.
SCC ha numerosi programmi, servizi e risorse finalizzate a supportare aziende di ogni tipologia e dimensione per consentire all'industria di sfruttare al meglio la normazione volontaria.
L'ente inoltre, coordina le attività di normazione del Canada attraverso una rete di standardizzazione, che comprende organizzazioni e individui dell'industria, del governo e i consumatori coinvolti nello sviluppo e nella promozione di norme volontarie nazionali.
Con la partecipazione del governo e dell'industria SCC, sta svolgendo un opera di modernizzazione della rete di standard del Canada aggiornando alcune norme fondamentali di riferimento nei regolamenti federali.
SCC lavora con gli Stati Uniti per l'armonizzazione delle norme attraverso il "Canada - U.S. Regulatory Cooperation Council", che rappresenta una priorità per entrambi i governi.
Tra i temi delle iniziative future potenziali individuate da SCC vi sono: sicurezza alimentare, smart grid, mobilità elettrica, edifici intelligenti e sicurezza dei prodotti di consumo. Alcune iniziative attuate:

- sotto il Northern Infrastructure Standardization Initiative (NISI), SCC sta sviluppando quattro nuovi standard per supportare l'adeguamento delle infrastrutture del nord ai cambiamenti climatici.
- sotto la supervisione del Natural Resources Canada e del Canadian National Committee to the International Electrotechnical Commission (CNC IEC), SCC ha pubblicato una tabella di marcia globale per supportare la costruzione delle Smart Grid del Canada.
- sviluppo di una piattaforma di collaborazione on-line, per garantire ai canadesi di commentare importanti questioni di standardizzazione nazionali.

A richiesta SCC fornisce ricerche personalizzate su norme, leggi e requisiti di valutazione della conformità nei mercati mondiali.
SCC ha una biblioteca di standard resa disponibile per la consultazione (gratuita o a pagamento).
Annualmente SCC organizza il World Standards Day per celebrare gli standard e il World Accreditation Day, quest'ultimo istituito da International Accreditation Forum (IAF) e International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC).
SCC organizza inoltre l'Annual Public Meeting che fornisce agli interessati l'opportunità di conoscere meglio l'ente stesso, di porre domande, fare osservazioni, e interagire con i membri chiave del senior management e di governo del Consiglio. Gli incontri si svolgono simultaneamente in inglese e francese e sono accessibili personalmente oppure online via internet.
SCC gestisce inoltre, cinque tipologie di premi, descritti nel paragrafo dedicato.

[309] Fonte: www.scc.ca

Accreditamento

Accreditation Canada[310]

Accreditation Canada è un'organizzazione di accreditamento indipendente no-profit istituita nel 1958, si occupa di accreditare organizzazioni che operano nel campo della sanità e dei servizi sociali. Per agevolare le organizzazioni l'ente offre diversi programmi di accreditamento.

Accreditation primer

È un programma di 12-18 mesi dedicato alle organizzazioni inesperte nel campo dell'accreditamento. Le organizzazioni che completano con successo il programma Primer sono accreditate per due anni. Durante questo periodo, continuano a lavorare sui loro obiettivi di miglioramento della qualità con il Qmentum. Alla conclusione del periodo l'organizzazione riceve un esito che può essere:

- "Procedere": viene rilasciato un accreditamento Primer Award e si passa alla prossima fase del viaggio, il programma Qmentum per l'accreditamento.
- "Agire e procedere": viene rilasciato un accreditamento Primer Award e un piano d'azione per guidare la preparazione dell'organizzazione al Qmentum.
- "Ulteriore sviluppo richiesto": L'organizzazione è tenuta a intervenire su tematiche individuate e ripetere il Primer.

Qmentum

Il programma di accreditamento Qmentum è progettato per concentrarsi sulla qualità e la sicurezza in tutti gli aspetti organizzativi a beneficio dei clienti, e del personale. Qmentum segue un processo simile a Primer, ma utilizza una gamma più ampia di standard e offre una valutazione più approfondita. Alla conclusione del periodo l'organizzazione riceve un esito che può essere:

- Accreditato esemplare: l'organizzazione ha superato i più rigorosi requisiti del programma di accreditamento.
- Accreditato con lode: l'organizzazione ha superato i requisiti fondamentali del programma.
- Accreditata: l'organizzazione ha soddisfatto i requisiti fondamentali del programma.
- Non Accreditata: l'organizzazione deve apportare miglioramenti significativi per soddisfare i requisiti del programma di accreditamento.

Distinzione

Programma dedicato al settore sanitario, per riconosce l'eccellenza clinica e l'impegno nell'innovazione e nella leadership delle organizzazioni tramite un Award of Distinction, che può essere di due tipologie:

- per le organizzazioni e i programmi che dimostrano eccellenza nella cura dell'ictus;
- per le organizzazioni e i programmi che dimostrano eccellenza nella gestione dei traumi.

SCC e Accreditation Canada hanno realizzato un programma di accreditamento insieme per offrire servizi di accreditamento secondo l'ISO 15189, agli enti che forniscono assistenza sanitaria e ai laboratori medici con l'obiettivo comune di assicurare un servizio di qualità a tutti i canadesi. Attraverso il programma di accreditamento comune, lavorano con le organizzazioni sanitarie per supportarle nel miglioramento di qualità, sicurezza e efficienza per poter offrire la migliore assistenza al cliente possibile.

[310] Fonte: accreditation.ca

Canadian Centre for Accreditation[311]

Il Canadian Centre for Accreditation è un ente nazionale, no-profit che offre servizi di accreditamento alle organizzazioni sanitarie e alle organizzazioni che si occupano di servizi sociali. Il CCA è stato fondato per iniziativa di cinque organizzazioni partner:

- Children's Mental Health Ontario,
- Community Organizational Health Inc,
- Credit Counselling Ontario and Canada,
- Family Service Ontario,
- Ontario Association of Children's Aid Societies.

Nel 2008 sulla base di uno studio di fattibilità condotto congiuntamente, le associazioni fondatrici hanno intrapreso un progetto, sostenuto dalla **Ontario Trillium Foundation**, per creare un nuovo programma di accreditamento di terza parte. Il programma che avrebbe unito gli elementi migliori dei programmi dei partner, le migliori pratiche, avrebbe ridotto duplicazioni e inefficienze, aumentando apprendimento e condivisione fra diversi settori. A fine 2009 sono state formate le commissioni per il progetto, che ha visto un'ampia consultazione con il settore dei servizi. Il CCA è stato lanciato nel 2012, e nel corso del 2012-13 è stata avviata la fase pilota e nella seconda metà del 2013 è diventato operativo.

Promozione della qualità

Association of Universities and Colleges of Canada - ACCU[312]

Association of Universities and Colleges of Canada è l'associazione delle istituzioni superiori canadesi istituita nel 1911 che rappresenta il 97% delle università e dei colleges no profit, pubblici e privati.

La missione dell'ente è promuovere l'istruzione superiore e la ricerca universitaria. Le principali attività associative sono:

- la tutela dell'istruzione;
- lo sviluppo di politiche;
- la condivisione di informazioni;
- la realizzazione di seminari sulla leadership;
- la gestione di borse di studio e programmi internazionali;
- la pubblicazione di report, e documenti.

Il Canada non ha un sistema di accreditamento universitario e AUCC non è un ente di accreditamento, ma l'appartenenza a AUCC in concomitanza con una legislazione provinciale è accettata in sostituzione ad un accreditamento istituzionale.
Per appartenere a AUCC le istituzioni devono soddisfare criteri rigorosi e rispettare i principi di garanzia della qualità che vengono ribaditi ogni cinque anni dall'ente. Come risultato di adesione, vi è il riconoscimento locale e globale dei titoli universitari.
Le università canadesi condividono una cultura comune di qualità ed eccellenza, e un impegno a garantire che siano raggiunti standard elevati nei programmi accademici. Ciascuna università canadese è autonoma nelle questioni accademiche e determina gli standard e le proprie procedure di controllo qualità. Tali

[311] Fonte: www.canadiancentreforaccreditation.ca
[312] Fonte: www.aucc.ca

politiche e procedure istituzionali sono valutate delle autorità competenti di garanzia della qualità provinciale.
Le istituzioni hanno adottato una politica di qualità che le impegna a garantire il miglioramento continuo dei programmi accademici.

Politica di Qualità.

- Esiste una procedura per i riesami periodici della politica di garanzia della qualità e dei processi correlati.
- La politica si applica ai programmi attuali e previsti.
- La politica è completa nella sua copertura di tutti i programmi universitari e laureati.
- La politica si applica a tutti i programmi sia in loco sia a distanza, in Canada o attraverso le frontiere.
- La gamma completa di programmi accademici dell'ente è soggetta a revisione periodica.
- La politica definisce gli elementi delle riesami del programma.
- La politica comprende un meccanismo opportuno rivedere i programmi interdisciplinari.

Caratteristiche chiave del riesame qualità

- Il processo di valutazione della qualità si basa sull'auto-valutazione e la revisione tra pari.
- Il processo include, la partecipazione di esperti disciplinari esterni.
- Il processo coinvolge gli stakeholder interni ed esterni, tra cui studenti, docenti e l'amministrazione dell'istituzione, e può anche coinvolgere gli alunni e rappresentanti della comunità.
- Qualora esistano processi di accreditamento o di certificazione per determinati programmi professionali, queste norme sono integrate nei processi di revisione della qualità.

Informazioni per il pubblico

- La documentazione per guidare il processo di assicurazione della qualità, è pubblica.
- Nell'interesse della trasparenza e della responsabilità, i risultati della valutazione di qualità sono resi pubblici.
- La politica, i processi correlati e il calendario per le valutazioni sono condivisi all'interno dell'istituzione e tra gli attori esterni, inclusi il governo e l'opinione pubblica.

Canadian Public Sector Quality Association – CPSQA[313]

La Canadian Public Sector Quality Association, CPSQA, è stata fondata nel 1996 come un'organizzazione no-profit indipendente gestita da un certo numero di volontari dei settori pubblici.
Dal 2009, per rispondere all'esigenza di svolgere incontri in più regioni, e per consentire un networking diversificato, la direzione ha stabilito di effettuare un'espansione geografica su più siti chiamati "Chapters".
CPSQA offre ai propri soci occasioni di networking tramite incontri in rete, nei quali vengono forniti presentazioni riassunti e sommari, documentazione, presentazioni dall'Ottawa Public Sector Quality Fairs, newsletter, e una biblioteca online.
L'evento "Ottawa Public Sector Quality Fair" fu istituito nel 1990, dai volontari della National Capital Region. Dopo due anni la fiera venne spostata prendendo il nome di "Public Sector Quality Fair". Nel 2006,

[313] Fonte: www.cpsqa.ca

si è tenuto il primo di una serie di eventi annuali gestito in collaborazione da CPSQA e Excellence Canada, da allora gli eventi si sono tenuti annualmente. Nel 2013, CPSQA è diventata l'unico gestore della fiera mentre Excellence Canada ha preso il ruolo di Supporter Platinum.

Excellence Canada, ex National Quality Institute - NQI[314]

Excellence Canada, precedentemente noto come National Quality Institute, fondato nel 1992 da Industry Canada è un'organizzazione indipendente, no-profit, che si impegna a migliorare e riconoscere l'eccellenza organizzativa in tutto il Canada. Offre inoltre servizi di consulenza alle imprese nella pianificazione del percorso verso l'eccellenza.
Excellence Canada offre corsi di formazione alle aziende in varie configurazioni, in house, pubblici, online, per rispondere alle diverse esigenze. In particolare i corsi "in classe" comprendono lezioni sugli strumenti di qualità compresi benchmarking, six sigma, lean thinking, project management, QFD, risk management.
Tra i corsi seguibili online sono compresi anche gli Webinar, che sono seminari interattivi che introducono al framework principale dell'argomento attraverso presentazioni di 1 ora.
L'ente mette a disposizione una sezione del proprio sito per riportare notizie sugli eventi di qualità passati e futuri, articoli, ecc..
L'ente gestisce il Canada Awards for Excellence (CAE), un programma di premi annuali a più categorie, istituito nel 1984, trattato nel paragrafo dedicato.

L'ente offre inoltre due programmi per la certificazione in eccellenza organizzativa: uno per le organizzazioni, e uno per gli individui:

- **Certified Professional Excellence Program (CEP**) per i professionisti che desiderano essere riconosciuti per la loro competenza nella gestione della qualità e dell'ambiente di lavoro.
- **Progressive Excellence Program (PEP)** è un modello di implementazione del framework di eccellenza organizzativa che aiuta le organizzazioni a focalizzarsi sulla qualità e o sulla salute sul luogo di lavoro.

[314] Fonte: www.nqi.ca sito

Progressive Excellence Program (PEP)

Allo scopo di aiutare le organizzazioni ad aspirare ai premi Canada Awards for Excellence, l'ente Excellence Canada ha sviluppato delle roadmap di implementazione graduale sotto forma di un programma di certificazione, con più declinazioni tra le quali un'organizzazione può scegliere, chiamato Progressive Excellence Program (PEP).
Progressive Excellence Program Excellence Canada (PEP) è un modello di implementazione per conseguire i risultati organizzativi e per formare le basi del miglioramento di lungo termine. È una roadmap di attuazione delle Canada Awards for Excellence Framework in cui ogni framework contiene una serie di criteri per l'eccellenza organizzativa.
L'ente ha sviluppato circa 15 framework personalizzati per vari settori, e per flussi di prodotto.



Figura 4.64: Framework for Organizational Excellence, Fonte: Excellence Canada

Il programma di attuazione PEP, ha quattro livelli di eccellenza organizzativa:

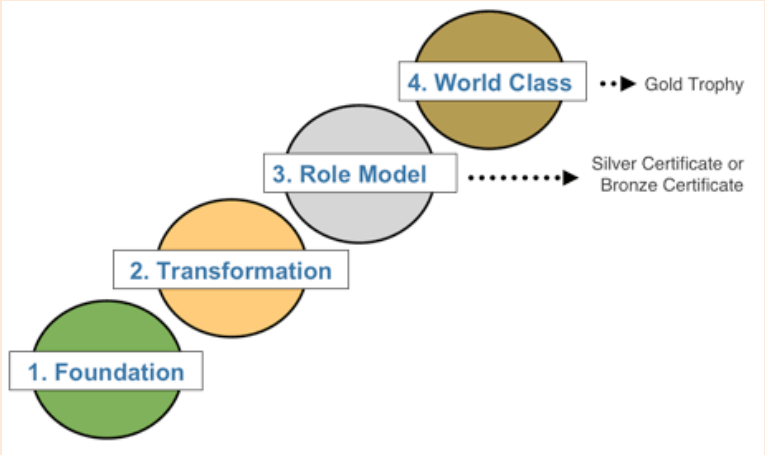


Figura 4.65: livelli di eccellenza PEP, Fonte Excellence Canada, ex National Quality Institute - NQI

Il PEP è disponibile in 6 categorie corrispondenti a categorie del premio Canada Awards for Excellence:

- **Eccellenza, innovazione e benessere (Sistema Integrato Qualità e ambiente di lavoro salubre):** è un framework standard che considera più fattori ma è focalizzato su tre principali, ovvero qualità, innovazione e benessere.
- **Qualità (Business Settore Privato):** è utilizzato da molte organizzazioni come modello di gestione per l'eccellenza organizzativa, è basato sui principi di eccellenza.
- **Qualità (settore pubblico):** è un modello per il miglioramento dei servizi orientati al cittadino, è

basato sui principi di eccellenza.

- **Ambiente di lavoro salubre:** è un modello ad ampio raggio sui problemi di salute e benessere sul posto di lavoro. Riunisce criteri ambientali, fisici, mentali, questioni sociali di salute e sicurezza, e salute psicologica. È un modello strategico che aiuta le organizzazioni a fissare obiettivi e gestire programmi per il benessere.
- **Educazione (K 12).** è un modello dedicato alle scuole mirato all'utilizzo dell'autovalutazione per misurare i progressi e per sviluppare le competenze necessarie a costruire un approccio mirato al miglioramento.
- **Salute mentale sul luogo di lavoro:** tabella di marcia per organizzazioni di qualsiasi settore che intendono incoraggiare, sostenere e attuare programmi legati alla salute mentale nei luoghi di lavoro. Il programma è stato sviluppato da Excellence Canada in collaborazione con professionisti della salute e sicurezza mentale sul lavoro provenienti da tutto il Canada.

Institute for Citizen-Centred Service - ICCS[315]

Nel 2005 l'ente Intergovernmental Citizen-Centred Service Network (CCSN), ha raccomandato la creazione di un nuovo Istituto ovvero l'Institute for Citizen-Centred Service, ICCS. Il CCSN ha inoltre sostenuto che tra le funzioni del nuovo ente fosse compreso lo sviluppo di una serie strumenti volti a migliorare la soddisfazione dei cittadini rispetto alla fornitura di servizi nel settore pubblico in Canada, ovvero almeno i seguenti:

- **Citizens First, CF:** un sondaggio nazionale sulle aspettative dei cittadini, i livelli di soddisfazione, e le priorità per il miglioramento del servizio, che viene effettuato dal 1998;
- **Taking Care of Business, TCB**: un sondaggio nazionale sulla percezione che hanno gli imprenditori dei servizi pubblici e suggerimenti per migliorare la qualità del servizio;
- **The Common Measurements Tool (CMT)**: uno strumento di indagine per la valutazione della soddisfazione dei clienti.

La missione del ICCS è sostenere le organizzazioni del settore pubblico per raggiungere elevati livelli di soddisfazione dei cittadini. ICCS utilizza i dati del **CF** e del **TCB** a supporto della ricerca sul miglioramento dei servizi, i due sondaggi sono infatti complementari: uno rivolto al pubblico in generale l'altro rivolto agli imprenditori.

Il **Common Measurements Tool** (CMT), il terzo tool, è uno strumento di indagine sulla soddisfazione del cliente sviluppato nel 1998 che facilita anche il benchmarking tra le organizzazioni. Il CMT si basa sui fattori chiave di soddisfazione del cliente individuati attraverso **CF** e **TCB** ed è stato testato in centinaia di organizzazioni del settore pubblico. Come risultato, offre un sistema per catturare feedback sulle dimensioni chiave dell'esperienza del servizio, permette ai decisori del settore pubblico di capire le aspettative dei clienti, valutare i livelli di soddisfazione, e individuare le priorità di miglioramento. Sfruttando il servizio di analisi comparativa dei dati ICCS, gli utenti possono confrontare i risultati con le organizzazioni inter-pares, individuare le migliori pratiche e le lezioni apprese.

L'istituito gestisce inoltre il premio Heintzman Leadership Award, descritto nel paragrafo dedicato.

ICCS ha sviluppato il modello **ICCS Citizen-Centered Service Improvement Model** mostrato in Figura 4.66, che fornisce sia un modello concettuale e sia un quadro concreto per il miglioramento continuo dei servizi.

[315] Fonte: www.iccs-isac.org

Offre l'opportunità di valutare i servizi attuali, di tracciare un percorso di sviluppo, e ad attuare e valutare le strategie di miglioramento. Il modello prevede sei fasi di attuazione da ripetere ciclicamente:

1) Misura della soddisfazione;
2) Analisi delle evidenze;
3) Piani di azioni;
4) Implementazione dei Piani;
5) Valutazione dei risultati;
6) Riconoscimento dei risultati.



Figura 4.66: L'ICCS Citizen-Centered Service Improvement Model, Fonte: Institute for Citizen-Centred Service

L'Istituto ICCS ha sviluppato inoltre il **Fellows Program**, un programma che riunisce i "champions" delle comunità di servizi incentrati sul cittadino per assistere lo stesso ICCS nella fornitura di programmi e servizi all'avanguardia. I Fellows sono persone con una vasta competenza e esperienza e una profonda conoscenza dei servizi ai cittadini. Sono membri di gruppi di stakeholder chiave, tra cui: Public Sector Service Delivery Council (PSSDC); Public Sector CIO Council (PSCIOC); comunità accademica; i governi federali, provinciali e comunali; e comunità fuori dal Canada. Molti di questi individui hanno ricevuto riconoscimenti pubblici, tra cui il Heintzman Leadership Award.

L'istituito ICCS ha inoltre istituito il **Certified Service Manager (CSM) Program**, un programma di certificazione e apprendimento per il personale del settore pubblico. Si tratta del primo programma nazionale di certificazione dei servizi realizzato da un ente pubblico per il settore pubblico. Il programma CSM riconosce l'erogazione del servizio come una professione e stabilisce uno standard coerente per la fornitura di servizi in tutte le giurisdizioni canadesi.

Mouvement Quebecois De La Qualite (Quebec Society for Quality) [316]

Mouvement Quebecois De La Qualite, MQQ, (Quebec Society for Quality), è un'unione di organizzazioni del Quebec specializzate nella gestione della qualità e nell'applicazione delle migliori pratiche di business. Qualitè QC è un ente no-profit finanziato dai membri aderenti.
MQQ è stata fondata nel 1995, ma la creazione della prima Associazione del Quebec per la qualità totale (AQQ), a seguito del distaccamento dall'American Society for Quality, ASQ, risale al 1981.

[316] Fonte: www.qualite.qc.ca

L'ente è stato incaricato dal governo del Quebec per la gestione del Grand Prix, trattato nel paragrafo dedicato, insieme al Ministère des Finances et de l'Économie.
MQQ offre corsi di formazione a vari livelli rivolti sia a professionisti sia a dilettanti su Lean Six Sigma, ISO, Audit Kaizen, Problem Solving, Presentazioni, QFD, e corsi per giovani imprenditori su come diagnosticare la qualità e la salute della gestione. In particolare i corsi di certificazione Lean Six Sigma rilasciano i livelli di certificazione Yellow Belt, Green Belt, Black Belt, Certification Lean Master. La formazione è rivolta sia ai singoli sia alle aziende.
MQQ offre alle aziende di consulenza un processo di certificazione che rilascia loro un certificato di soddisfazione del cliente. Le aziende di consulenza che ottengono il certificato sono inserite in una sezione del sito di MQQ che consente ai potenziali clienti di effettuare la ricerca di una società che risponda ai loro requisiti.
Per aiutare le aziende nella gestione delle performance MQQ offre un modello di business chiamato "Parcours de performance" (Career Performance) che consiste in un percorso a tre step, implementazione, controllo e miglioramento, la cui partenza dipende dal livello di maturità dell'azienda.

QUALImètre

MQQ offre un servizio chiamato "QUALImètre" ovvero un indicatore diagnostico globale delle prestazioni di un'organizzazione che non solo ne misura i punti di forza e le opportunità di miglioramento ma ne confronta i risultati con quelli ottenuti dai vincitori della qualità del Grands Prix Québécois De La Qualité (GPQQ). Infatti il modello di gestione del QUALImètre è lo stesso del premio.

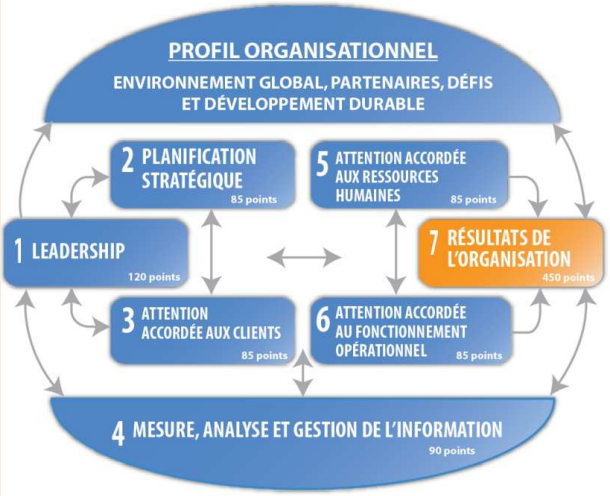


Figura 4.67: QUALImètre Fonte Mouvement Quebecois De La Qualite

Il percorso di miglioramento e implementazione viene accompagnato da un "maestro facilitatore QUALImètre".

MQQ gestisce la fiera annuale sulle migliori pratiche di business, la prima "Salon", risalente al 1993, è stata organizzata dal Ministero Quebec dell'Industria e del Commercio.
MQQ pubblica l'unica rivista in francese in America sulla gestione della qualità, che esce tre volte l'anno.
Inoltre da 4 a 6 volte l'anno MQQ organizza per i propri membri un Réseau Performance (reti di Performance), un evento per lo scambio delle best practices, i problemi giornalieri, e altri temi scelti dai partecipanti.

Dal 1998 MQQ ha destinato una sezione del proprio sito all'approfondimento della qualità chiamata "Knowledge Center" che contiene informazioni su storia, lessico e strumenti di qualità (le informazioni a disposizione variano a seconda dello strumento). La storia della qualità consiste in un riassunto a step che va dagli anni 1900 al 2000 riportante le principali tappe della qualità americane e mondiali.

Studio sulla performance finanziaria delle aziende che hanno vinto il Quebec Grand Prix

Nel 2008 MQQ, in occasione dei 10 anni del premio, ha condotto uno studio sulla performance finanziaria di 11 aziende che hanno vinto il Quebec Grand Prix, tra il 1999 e il 2006, per settore di attività.

Gli indicatori finanziari selezionati per lo studio sono stati: margine netto di profitto, margine lordo, ritorno sugli investimenti, capitale circolante, indebitamento e livello di vendita. Ogni azienda è stata valutata su tre esercizi finanziari (l'anno di ottenimento del premio, l'anno precedente, e l'anno successivo).

Ogni azienda è stata confrontata con un gruppo costituito da aziende canadesi di dimensioni simili e operanti nello stesso settore.

Dal sondaggio è emerso che:

- L'87% ha avuto un punteggio superiore alla media del margine di profitto netto del settore;
- Il 60% ha avuto un punteggio superiore alla media del margine lordo del settore;
- Il 73% ha avuto un ritorno sugli investimenti più elevato della media;
- L'80% ha attraversato la linea centrale del settore per capitale circolante;
- Il 66% ha avuto un debito al di sotto della media del settore;
- Il 55% ha visto un aumento di fatturato più forte rispetto alla media del settore.

Il premio è costituito da tre livelli:

- Grand Prix;
- Grand Mention;
- Mention.

Su undici società che hanno partecipato allo studio, cinque avevano vinto il Grand Prix (di livello maggiore) ed in particolare queste hanno avuto i risultati migliori.

Gestione di premi nazionali

Canada Awards for Excellence[317]

Canada Awards for Excellence (CAE) è un programma di premi annuali, istituito nel 1984 da Excellence Canada, ex National Quality Institute – NQI, trattata nel paragrafo dedicato, che riconosce l'eccellenza di business in termini di qualità, servizio al cliente e ambiente di lavoro sano. Il Governor General of Canada è il patrono dei Canada Awards for Excellence.

I principi su cui si basa il modello del Canada Excellence Award sono:

1) Leadership and Governance;
2) Planning and Environmental Sustainability;
3) Customer/Citizen/Client Focus;
4) People Focus and HealthtyWorkplace;
5) Process Management;
6) Supplier/Partner Focus.

Sulla base di tali principi viene definito un insieme di sette criteri:

1) Leadership;
2) People Focus;
3) Planning;
4) Process Management;
5) Customer Focus;
6) Supplier/Partner Focus;
7) Overall Business Performance.

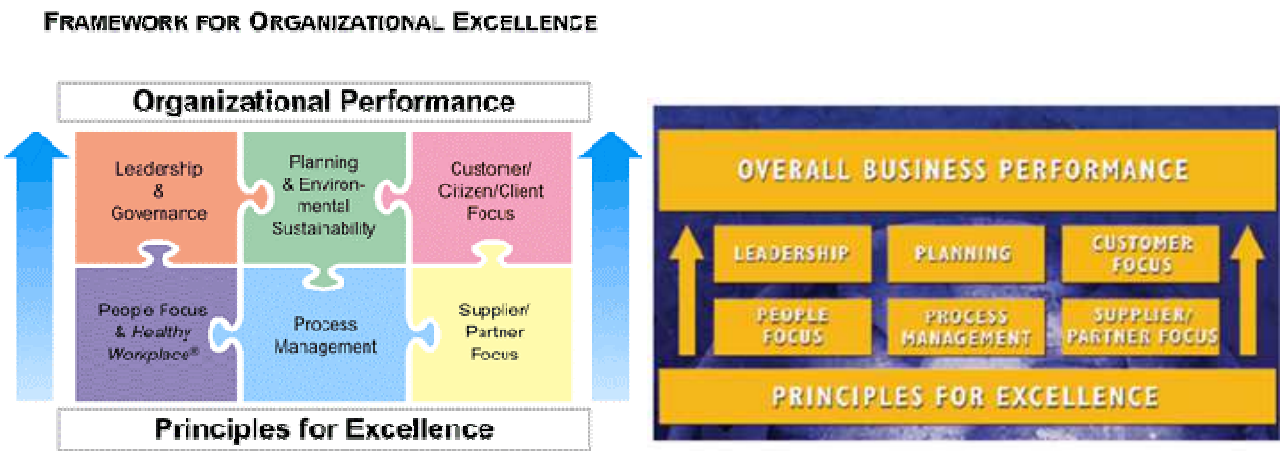


Figura 4.68: Canada Awards for Excellence principi e criteri

[317] Fonte: www.nqi.ca

Allo scopo di aiutare le organizzazioni ad aspirare ai premi, Excellence Canada, ha sviluppato una roadmap di implementazione graduale sotto forma di programma chiamato "Progressive Excellence Program" (PEP). Esso prevede 4 livelli di riconoscimento: Bronze, Silver, Gold e Platinum, come mostrato nella Figura 4.69.



Figura 4.69: Progressive Excellence Program

I premi sono assegnati a organizzazioni del settore privato e pubblico di tutte le dimensioni. Le categorie del premio sono:

- **Canada Order of Excellence** (COE) assegnato a organizzazioni che hanno precedentemente ricevuto il trofeo CAE Gold per una delle seguenti categorie: Eccellenza, innovazione e benessere (qualità e ambiente di lavoro salubre), Qualità (settori privati e pubblici) e Ambiente di lavoro salubre.
- **Eccellenza, innovazione e benessere** (precedentemente qualità e ambiente di lavoro salubre). Il premio è basato sullo standard "Excellence Canada Standards for Excellence, Innovation and Wellness". A causa della natura della norma, le organizzazioni non possono fare domanda diretta per il premio, ma devono raggiungere almeno il livello 2 nel Progressive Excellence Program, PEP. Le organizzazioni che raggiungono il livello 2 potranno ottenere un certificato d'argento, il livello 3 il trofeo d'oro, e il livello 4, il trofeo di platino.
- **Qualità** (settori privati e pubblici), le organizzazioni possono fare domanda diretta per il premio CAE per la Qualità, oppure possono partecipare attraverso il completamento del programma PEP Quality Excellence Canada. Le organizzazioni che raggiungono il livello 3 potranno vincere o il bronzo o l'argento, e al livello 4, il trofeo d'oro.
- **Ambiente di lavoro salubre, Healthy Workplace**, le organizzazioni possono fare domanda diretta per il premio CAE per Healthy Workplace, o oppure possono partecipare attraverso il completamento del programma PEP Healthy Workplace. Le organizzazioni che raggiungono il livello 3 potranno vincere o il bronzo o l'argento, e al livello 4, il trofeo d'oro.
- **Ambiente di lavoro salubre per le piccole organizzazion**i, ovvero organizzazioni di 50 dipendenti o meno, si basa su 10 criteri sui quali le organizzazioni effettuano un'autovalutazione e se si auto-assegnano almeno il 75% dei punti disponibili possono presentare domanda.
- **Education (K 12),** il premio, dedicato alla scuola, comprende i gradi dalla scuola materna fino al grado 12. È possibile partecipare presentando domanda diretta, oppure attraverso il

completamento del programma di eccellenza Canada PEP Education. Le scuole che raggiungono il livello 3 (livello rosso) potranno vincere o il bronzo o l'argento, e al livello 4, il trofeo d'oro.

- **Qualità e Customer Service**, il premio per le piccole organizzazioni di 50 dipendenti o meno, che si basa su 10 criteri riportati nel documento "Quality and Customer Service for Small Organizations" dell'ente, in base ai quali le organizzazioni effettuano un'autovalutazione e se si assegnano il 75% dei punti disponibili possono presentare domanda.
- **Costruire Comunità, Community Building**, il premio è stato progettato per essere assegnato ad una intera comunità come una città o comune, nella quale ogni settore nella comunità raggiunge i propri obiettivi di miglioramento della qualità.
- **Progetti,** è stato concepito per un progetto consistente, che copra più di una funzione aziendale, abbia avuto un impatto positivo, un team interfunzionale, e sia completo. Per ricevere il premio non è necessario subire una visita in loco, i progetti che soddisfano i criteri ricevono un Certificato di Merito CAE.
- **SeniorWise,** si basa sui requisiti di eccellenza "Excellence Canada SeniorWise Requirements". Le organizzazioni possono fare domanda diretta al premio completando i punti 1 e 2 dei requisiti. Le organizzazioni effettuano un'autovalutazione e se si assegnano il 75 % dei punti disponibili possono presentare domanda.
- **Mental Health at Work,** il programma di Excellence Canada per la salute mentale sul lavoro funge da tabella di marcia per organizzazioni di qualsiasi settore che intendono incoraggiare, sostenere e attuare programmi esemplari sulla salute mentale nei luoghi di lavoro.

Le organizzazioni che passano un primo screening documentale vengono visitate da team di esaminatori con lo scopo principale di confermare le informazioni riportate sulla domanda, di chiarire i punti in sospeso e di incontrare personale a diversi livelli dell'organizzazione. Il team di valutazione può anche richiedere ulteriore documentazione.

Excellence Canada Accessibility Awards Program

Dal 2011 l'Ontario's Ministry of Community and Social Services ha incaricato Excellence Canada, di contribuire ad aumentare la consapevolezza del nuovo "Accessibility for Ontarians with Disabilities Act" (AODA) a tutte le imprese del settore privato. Excellence Canada, ha allora istituito l'Excellence Canada Accessibility Awards Program che riconosce e premia le organizzazioni che dimostrano impegno a fornire un servizio clienti eccellente per le persone con disabilità.

Grands Prix québécois de la qualité (GPQQ)[318]

Il Grands Prix Québécois De La Qualité (GPQQ) è un riconoscimento conferito annualmente, a partire dal 1999, dal governo del Quebec sia alle imprese private sia agli enti pubblici che si distinguono nella ricerca dell'eccellenza**.**
L'ente Mouvement quebecois de la qualitè, trattato nel paragrafo dedicato, è stato incaricato dal governo del Quebec per la gestione del Grand Prix insieme al Ministère des Finances et de l'Économie.

Il premio è costituito da tre livelli:

- Grand Prix;
- Grande Mention;
- Mention.

[318] Fonte: www.qualite.qc.ca

I criteri utilizzati per il premio sono riportati in Figura 4.70.



Figura 4.70: QUALImètre Fonte Mouvement Quebecois De La Qualite

Heintzman Leadership Award[319]

Il Heintzman Leadership Award, istituito nel 2003, è un premio gestito dall'Institute for Citizen-Centred Service, ICCS, descritto nel paragrafo dedicato.
Il premio viene assegnato annualmente a un individuo che dimostra di aver avuto una leadership eccezionale nel settore pubblico canadese, in particolare nella promozione del servizio ai cittadini.
I destinatari del premio devono aver realizzato un cambiamento significativo alla qualità della fornitura dei servizi, sia all'interno della propria giurisdizione, sia eventualmente oltre i confini giurisdizionali. Tali doti di leadership possono riflettersi in diversi risultati, tra cui la capacità di promuovere una nuova visione per il servizio ai cittadini, una nuova partnership per il perseguimento dell'eccellenza del servizio, e l'avviamento di progetti innovativi.

Premi SCC[320]

SCC, descritta nel paragrafo dedicato, gestisce cinque tipologie di premi:

Hugh Krentz Award

Riconosce la leadership e il contributo di un individuo alla rete di normazione del Canada. I candidati al premio Hugh Krentz devono aver contribuito al lavoro di standardizzazione per un periodo di almeno cinque anni e dimostrato partecipazione, leadership e / o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. Le caratteristiche ricercate nel vincitore sono le stesse di Hugh Krentz, tra cui:

- Impegno per la standardizzazione;
- Posizioni di crescente responsabilità all'interno della rete di normazione;
- Onestà, integrità;
- Neutralità e diplomazia;

[319] Fonte: www.iccs-isac.org
[320] Fonte: www.scc.ca

- Dedizione al paese;
- Rispetto per gli altri.

SCC Corporate Commitment Award

Riconosce la partecipazione attiva di un gruppo o di un'organizzazione a sostegno delle attività di normazione nazionale e internazionale.

I candidati devono aver contribuito in modo significativo agli sforzi nazionali o internazionali di standardizzazione, per un periodo di almeno cinque anni e aver dimostrato partecipazione, leadership e o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. L'organizzazione beneficiaria sarà selezionata per:

- Impegno nell'utilizzo di standard nel settore;
- Espansione del ruolo di leadership nel settore attraverso attività di normazione;
- Supporto alla standardizzazione a più livelli all'interno dell'organizzazione;
- Leadership attiva nel promuovere standard nel proprio settore.

SCC Committee Achievement Award

Riconosce i contributi di un comitato o gruppo (comitato consultivo, comitato tecnico, sotto-commissione, gruppo di lavoro, gruppo di lavoro, gruppo ad - hoc) a sostegno della rete nazionale di normazione del Canada, attraverso il lavoro di squadra, la costruzione del consenso, la produttività e la collaborazione multidisciplinare.
I comitati nominati per il premio devono aver contribuito in modo significativo agli sforzi nazionali o internazionali di standardizzazione, per un periodo di almeno cinque anni e aver dimostrato partecipazione, leadership e o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento.
Inoltre, i candidati devono aver sviluppato documenti nazionali o internazionali (documenti processuali canadesi, norme, guide, pubblicazioni, rapporti di ricerca).Il comitato destinatario sarà selezionato per:

- Lavoro di squadra, costruzione del consenso;
- Produttività, produzione dei deliverable;
- Cooperazione;
- Rispetto delle best practice consolidate di governance.

SCC Young Leader Award

Riconoscere i leader di domani premiando un partecipante attivo della rete di normazione al di sotto dei 40 anni.
I candidati per il premio devono essere sotto i 40 anni, devono aver contribuito al lavoro di standardizzazione per un periodo di almeno due anni e dimostrato partecipazione, leadership e / o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. Le qualità ricercate nel vincitore sono:

- Impegno e partecipazione;
- Crescita di responsabilità nel corso dell'attività di normazione;
- Collaborazione, orientamento al lavoro di squadra;
- Visione;
- Leadership.

McMahon Dedicated Service Award

Riconosce la dedizione e il contributo di un membro del personale SCC. Il premio è stato istituito nel 2004 per persone che come Giuseppe Terrence McMahon si distinguono per il loro coinvolgimento e contributo alla standardizzazione.

I candidati devono appartenere al personale di SCC e aver ottenuto risultati significativi in conformità allo "Standards Council of Canada Act", per un periodo di almeno cinque anni. I candidati devono aver dimostrato partecipazione, leadership e / o assistenza nello sviluppo, nella promozione e nell'attuazione di standard o guide attraverso la certificazione o programmi di accreditamento. Le caratteristiche ricercate nel vincitore sono le stesse di Joseph Terrence McMahon:

- Intraprendenza per ottenere risultati che soddisfano gli obiettivi aziendali di SCC;
- Orientamento al cliente interno ed esterno;
- Tempestività nello svolgimento delle responsabilità;
- Gestione e pianificazione di lungo periodo per il successo della normazione a livello nazionale e internazionale.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Excellence in Manufacturing Consortium – EMC[321]

Excellence in Manufacturing Consortium, EMC, è un'organizzazione no-profit costituita da un consorzio di aziende che mira ad aumentare la competitività delle industrie canadesi.
I servizi che l'ente fornisce ai membri consistono in strumenti e agevolazioni in diversi ambiti di cui alcuni esempi sono:

- **360 Environmental, Health & Safety.** EMC ha intervistato esperti e leader di settore per salute, sicurezza e ambiente, sviluppando accordi con i migliori fornitori.
- **Canadian Manufacturing Network Réseau Manufacturier Canadien** è un'iniziativa incentrata sul coinvolgimento delle industrie manifatturiere attraverso la conoscenza, l'innovazione, l'apprendimento sul campo e le migliori pratiche, al fine di rafforzare l'industria canadese a livello globale e creare nuovi posti di lavoro.
- **Risk Management.** EMC offre un sistema per effettuare un'autovalutazione del rischio da fornire ad un partner EMC che verifichi le risposte attribuite e fornisca una valutazione iniziale. Sulla base delle aree di esposizione al rischio individuate, EMC organizza una revisione più completa da parte di esperti tecnici.

HPC[322]

HPC è un consorzio virtuale di organizzazioni di diversi settori che offre ai membri la possibilità di scambiarsi informazioni sui livelli di performance raggiunti e su come sono stati raggiunti.
HPC per i suoi membri organizza eventi come workshop e conferenze, fornisce formazione, oltre a sviluppare progetti di cui un esempio è il Partners in Project Green, per lo sviluppo sostenibile. HPC dispone inoltre di una vasta libreria di testi, a cui i membri possono accedere.

Ontario Municipal Benchmarking Initiative - OMBI[323]

Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI) è un'iniziativa di raccolta dati per 37 aree di servizio comunale. Lo scopo di OMBI è promuovere e sostenere una cultura di eccellenza del servizio nel governo municipale, creando nuovi modi per condividere e confrontare i dati sulle prestazioni e le best practices operative.
Il progetto OMBI fornisce uno strumento di gestione che integra dati finanziari e prestazionali per supportare i comuni nel processo decisionale attraverso:

- un quadro comune per la valutazione delle prestazioni comunali;
- misurazioni standard;
- protocolli standard per la raccolta e comunicazione dei dati;
- una visione condivisa sui fattori che influenzano i risultati di ciascun Comune;
- peer review dei dati e dei processi.

L'iniziativa è guidata da un Consiglio di Amministrazione (OMBI Board) formato dai Chief Administrative Officer o City Manager provenienti da ognuno dei comuni consorziati, che attualmente sono 16[324].

[321] Fonte: www.emccanada.org
[322] Fonte: www.hpcnetwork.com
[323] Fonte: www.ombi.ca sito

Treasury Board of Canada[325]

Treasury Board of Canada, fondato nel 1867, è responsabile per l'etica, la gestione finanziaria, del personale e amministrativa, del controllo della regolamentazione e dell'approvazione della maggior parte degli "Orders-in-Council". Il Treasury Board of Canada Secretariat effettua valutazioni annuali sulle performance delle amministrazioni pubbliche in base ad un framework di riferimento chiamato "Management Accountability Framework", MAF.
Lo scopo dello strumento è, a livello complessivo, fornire informazioni sullo stato delle pratiche di gestione e le sfide del governo federale, mentre a livello locale, chiarire le aspettative del management e supportarlo nel dialogo sulle priorità di gestione con il personale esecutivo.
Su base annuale vengono valutati i principali dipartimenti federali e un terzo delle piccole agenzie: da 45 a 50 organizzazioni di ogni anno. Le organizzazioni più piccole (tra i 150 ei 499 dipendenti e un bilancio annuo di almeno $ 300 milioni), sono valutate ogni tre anni utilizzando un approccio più mirato. Ogni organizzazione viene valutata in 14 aree e i risultati delle valutazioni MAF sono utilizzati come input nel programma di Performance Management per il management.

Il MAV è composto da 10 elementi:

1) Valori e etica del sevizio pubblico;
2) Strategia;
3) Politiche e programmi;
4) Persone e ambiente di lavoro;
5) Servizi focalizzati sul cittadino;
6) Risk management;
7) Amministrazione;
8) Responsabilità per i risultati chiaramente assegnate e coerenti con le risorse;
9) Risultati e performance;
10) Imparare, innovazione e change management.

Le valutazioni vengono effettuate annualmente dal TBS e comprendono sia una sezione testuale, sia un punteggio derivato dal MAF Assessment Scale.

[324] : City of Barrie; City of Calgary; Region of Durham; Halton Region; City of Hamilton; City of London; District of Muskoka; Niagara Region; City of Ottawa; City of Greater Sudbury; City of Thunder Bay; City of Toronto; Region of Waterloo; City of Windsor; City of Winnipeg; York Region.
[325] Fonte: www.tbs-sct.gc.ca



Figura 4.71: 10 elementi del MAF, Fonte Treasury Board of Canada Secretariat

La Valutazione

La valutazione nel governo canadese ha sempre avuto un ruolo cardine, essa è stata introdotta nel 1970 con lo scopo di migliorare le pratiche di gestione e di controllo, successivamente nel 1977 essa è divenuta una componente fondamentale nella gestione di ogni dipartimento. Infatti la valutazione dei programmi è divenuta una delle responsabilità fondamentali dei manager pubblici. Negli anni successivi il sistema di valutazione è stato riesaminato varie volte, fino a quando nel 2001 il "Treasury Board of Canada" ha approvato l'"Evalutation Policy and Standards" che ha separato la valutazione e le funzioni di audit interne, estendendo il campo della valutazione a programmi, politiche e iniziative. Si tratta di una politica di gestione basata sui risultati con l'obiettivo di incorporare la pratica della valutazione nella gestione. In seguito la nuova politica di gestione varata nel 2009 sostiene un ruolo sempre più importante per la funzione di valutazione a sostegno del sistema di gestione delle spese, e introduce nuove misure volte a garantire la neutralità e la qualità delle valutazioni.

Un aspetto della politica di valutazione del governo federale canadese è il "Management Accountability Framework" (MAF) che è uno strumento chiave di supervisione che viene utilizzato dal "Treasury Board of Canada" per assicurarsi che i dipartimenti e le agenzie federali siano ben gestiti. Questo strumento permette di individuare le condizioni necessarie per ottenere una buona performance organizzativa, ma per raggiungere l'eccellenza gestionale è necessario che ogni elemento del modello sia considerato e sia messo in atto. Tale attività comporta un processo annuale di revisione delle pratiche di gestione nei vari dipartimenti e nelle agenzie di piccole e medie dimensioni del governo federale.

Il processo di valutazione mette in evidenza le aspettative dei manager del settore pubblico e le mette a confronto con le reali performance raggiunte.

Il "Management Framework Accountability"(MAF) fornisce quindi delle valutazioni sulle singole

organizzazioni, comprensive di osservazioni del Treasury Board of Canada che sottolinea sia le possibilità di miglioramento, sia se le prestazioni soddisfano le aspettative. Le informazioni che emergono da queste valutazioni sono di fondamentale importanza per i manager pubblici per capire la capacità di gestione delle loro organizzazione e individuare le aree che richiedono una maggiore attenzione.

Il Treasury Board of Canada utilizza i risultati della valutazioni per avere una visione ampia dell'andamento della gestione statale, e per monitorare i progressi delle organizzazione e mettere in atto, di conseguenza, eventuali iniziative di trasformazione.

L'attività di valutazione della pratiche di gestione è supportata dal "Center of Excellence for Evaluation" che è una delle cinque divisioni che costituiscono l'"Expenditure management sector", esso è stato istituito nel 2009 con l'introduzione della nuova politica in materia di valutazione sopracitata.

Il "Center of Excellence for Evaluation" collabora con le unità di valutazione dipartimentali e con gli stessi valutatori fornendo supporto per l'uso dei risultati della valutazione di agenzie centrali, svolge varie attività:

- sviluppo di materiali di orientamento e di strumenti a sostegno delle politiche di valutazione nei dipartimenti e nelle agenzie per favorire l'avanzamento delle pratiche di valutazione;
- monitoraggio della capacità di valutazione e attuazione delle politiche di valutazione nei dipartimenti;
- sostegno del miglioramento della capacità e delle competenze delle unità di valutazione.

Canadian Public Accountability Board: Enhancing Audit Quality, Canadian Perspectives[326]

"Enhancing Audit Quality: Canadian Perspectives" è un processo di consultazione condotto dalla Canadian Public Accountability Board (CPAB) e dai Chartered Professional Accountants of Canada (CPA Canada) per ottenere gli input degli stakeholder su questioni chiave rispetto al miglioramento della qualità degli audit.
CPAB è il regolatore canadese degli audit. CPA Canada è l'organizzazione nazionale che rappresenta la Chartered Professional Accountant in Canada, fondata nel 2013, dalla Canada dalla Canadian Institute of Chartered Accountants, CICA, e dalla Society of Management Accountants of Canada CMA Canada. Gli organismi contabili che rappresentano oltre l'80% dei professionisti del Canada si sono impegnati all'unificazione della professione sotto la bandiera CPA.
Il processo di consultazione ha tre obiettivi principali:

- fornire elementi utili per i regolatori;
- dare la possibilità ai canadesi impegnati in discussioni globali sul miglioramento qualità di portare l'esempio nazionale;
- impostare un contesto appropriato per ulteriori ricerche e dibattiti.

[326] Fonte: www.cica.caenhancing-audit-quality-canadian-perspectiveitem64401.aspx, unification.cpacanada.ca, cpacanada.ca

4.3.3 Messico

4.3.3.1 Presentazione contesto

Popolazione	122.300.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,1 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 3,6 % ▪ industria: 36,6 % ▪ servizi: 59,8 %
Esportazioni in dollari	$ 370.900.000.000 (2013; rank 17°)
Importazioni in dollari	$ 370.700.000.000 (2013; rank 16°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,19 (2012, rank 21°, +1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,27 (2014, rank 61°, -6 rispetto al 2013)

Tabella 4.35: Messico. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[327]

In Figura 4.72 è mostrato il PIL del Messico a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può vedere dal grafico molto gravi sono stati gli effetti della crisi cosiddetta "Tequila" degli anni 1994-1995, ma già da fine 1995 il paese ha evidenziato una forte capacità di ripresa. La crisi è stata causata da una iniziativa del governo di svalutazione improvvisa del "peso", la valuta messicana, rispetto al dollaro avvenuta nel dicembre del 1994. Questa è stata una delle prime crisi internazionali causate dai capitali.
Durante la crisi degli anni 2007-2009 il PIL del Messico ha seguito l'andamento di quello Europeo risentendo quindi della crisi ma mostrando una certa capacità di ripresa.

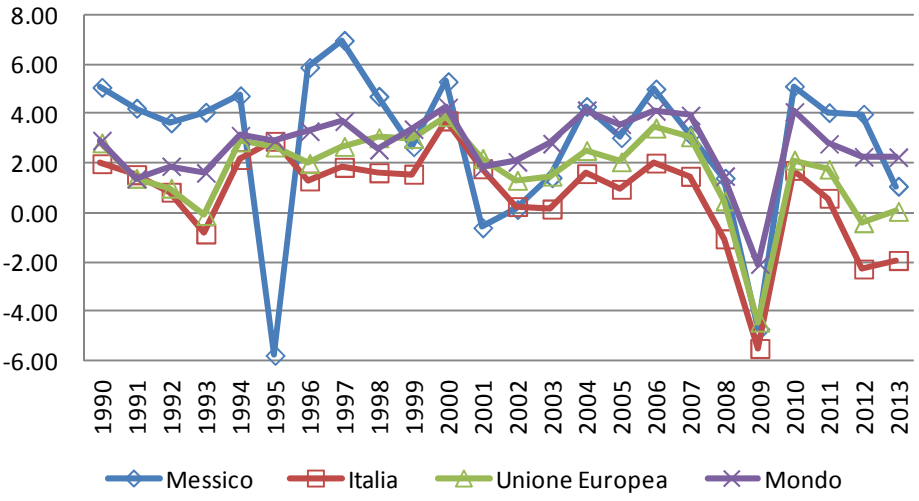


Figura 4.72: Messico. Tasso di crescita del PIL[328]

[327] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

Nella Figura 4.73 è mostrato il CIP del Messico che si trova al 21° posto nel rank dell'indicatore. Dato lo stadio di sviluppo del paese i valori di MVApc e MXpc sono al di sotto della media del top quintile.
Il Messico, rispetto al settore industriale, è il paese più competitivo della regione con un MVApc che è quasi il doppio di quello brasiliano.
Nel periodo dal 1990 al 1995 il Messico è stato il paese ad ottenere le migliori performance, ha riportato un MXpc quasi del 35% e una variazione cumulata del MHXsh del 30%. Considerando invece, per lo stesso periodo gli indicatori di valore aggiunto, il livello delle esportazioni è rimasto basso ed anzi è diminuito.
Nel periodo dal 1995 al 2000 il Messico ha unito a una fase di espansione delle esportazioni di prodotti manifatturieri un aumento del MVApc del 6%.

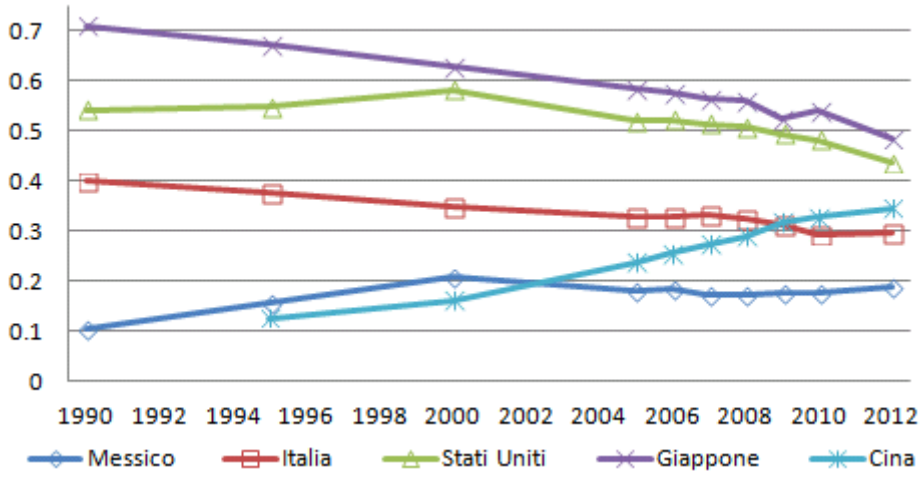


Figura 4.73: Messico. CIP, Competitive Industrial Performance Index[329]

In Figura 4.74 è mostrato il GCI del Messico, nel quale rispetto al 2013 il paese perde sei posizioni passando dal 55° al 61° posto. Come mostrato, il valore dell'indicatore ha un trend complessivo negativo dal 2012.

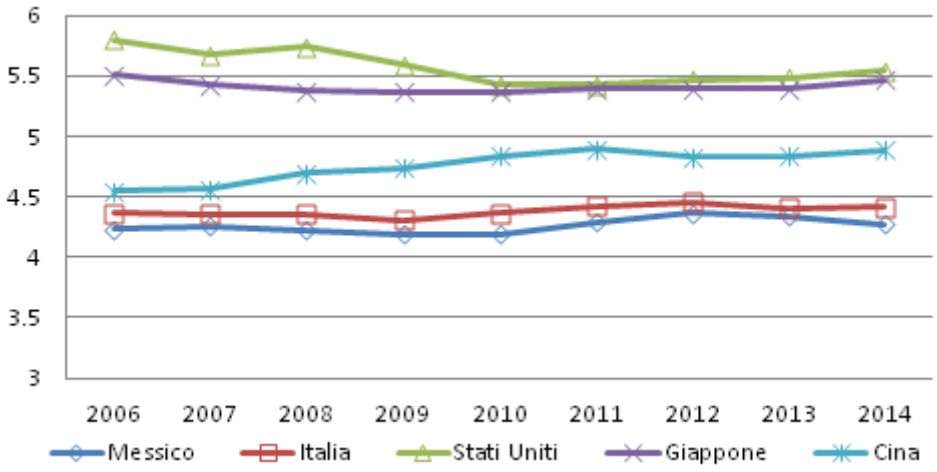


Figura 4.74: Messico. GCI - Global Competitiveness Index[330]

[328] Fonte: Banca Mondiale
[329] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Nella Figura 4.75 sottostante sono mostrati i pilastri del GCI per il Messico.

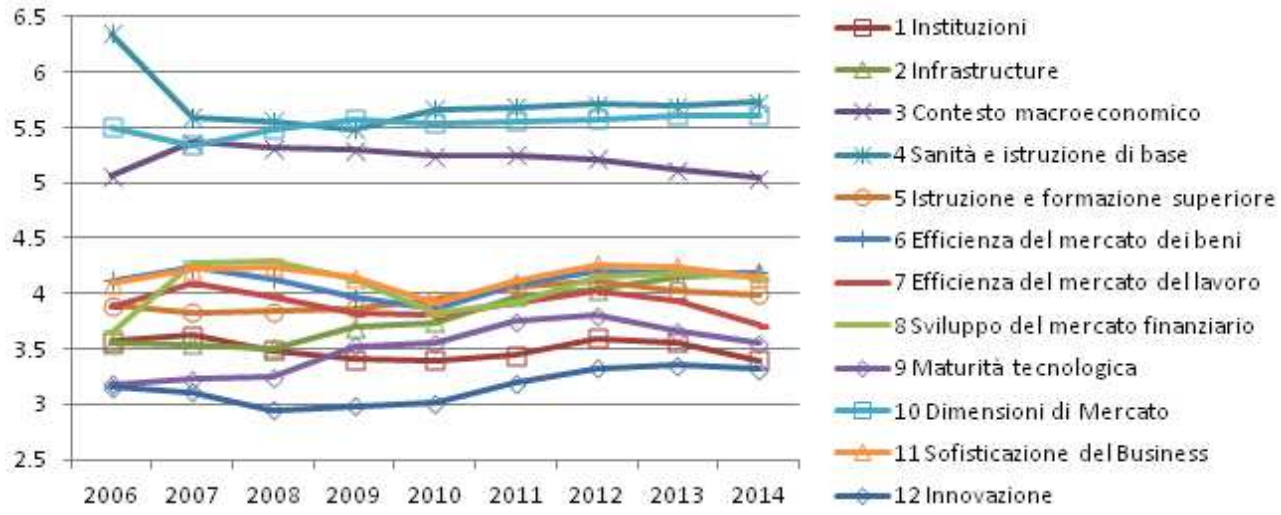


Figura 4.75: Messico. GCI Pilastri

Nonostante la perdita di posizioni, nell'ultimo anno il paese ha adottato importanti riforme strutturali.
La caduta nel ranking è dovuta principalmente a:

- un ulteriore deterioramento nella percezione delle istituzioni, pilastro 1, in cui il Messico passa dal 96° al 102° posto,
- alla qualità del sistema educativo, il quale non sembra adeguato alle necessità dell'economia messicana,
- al basso livello adozione delle tecnologie ICT che è cruciale per la crescita.

I risultati mostrano che le riforme adottate per incrementare l'efficienza e la competitività non hanno ancora portato i benefici desiderati, sottolineando la necessità di un'implementazione effettiva. Recentemente sono stati introdotti alcuni cambiamenti nel mercato delle telecomunicazioni. Le infrastrutture, pilastro 2, mantengono un punteggio positivo, il Messico si trova al 65° posto.
Il contesto macroeconomico, pilastro 3, continua ad essere uno dei punti di forza del Messico, in cui si posiziona 53°. Allo stesso modo le dimensioni di mercato, pilastro 10, permettono importanti economie di scala, in quest'ultimo il paese guadagna una posizione passando al 10°posto.
Riguardo ai pilastri 4 e 5, sanità e istruzione di base e istruzione e formazione superiore, il paese sta mantenendo un risultato più o meno stabile dal 2010, trovandosi rispettivamente in 71° e 87° posizione.
Nei pilastri riguardanti le caratteristiche del mercato il Messico ottiene: l'86° posizione nel pilastro 6, efficienza del mercato dei beni; la 121° posizione nel pilastro 7, efficienza del mercato del lavoro; la 63° posizione nel pilastro 8, sviluppo del mercato finanziario.
Per il pilastro 9, maturità tecnologica, l'adozione delle tecnologie ICT nonché l'uso di internet sono molto bassi tra la popolazione, per cui il Messico si trova in 79° posizione.
In sofisticazione del business e in innovazione, pilastri 11 e 12, il paese si trova al 58° e 61° posto, un risultato che è non è comune per lo stadio di sviluppo in cui si trova il paese.
Rispetto alla sostenibilità sociale, la disoccupazione giovanile bassa, l'ampio accesso all'acqua e ai servizi sanitari compensano l'alta disuguaglianza, la presenza di un'economia nascosta e i limiti della rete di sicurezza sociale.

[330] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Rispetto alla sostenibilità ambientale la regolamentazione del paese non è sufficientemente severa e spiega solo parzialmente le basse performance del Messico nella gestione delle risorse idriche, ittiche, forestali e di carbone. Solo il 37% dell'acqua viene trattata.

4.3.3.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	5.364	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.071	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,1%
	Industria	58,0%
	Servizi	38,9%

Tabella 4.36: Messico. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[331]

In Figura 4.76 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 per il Messico.

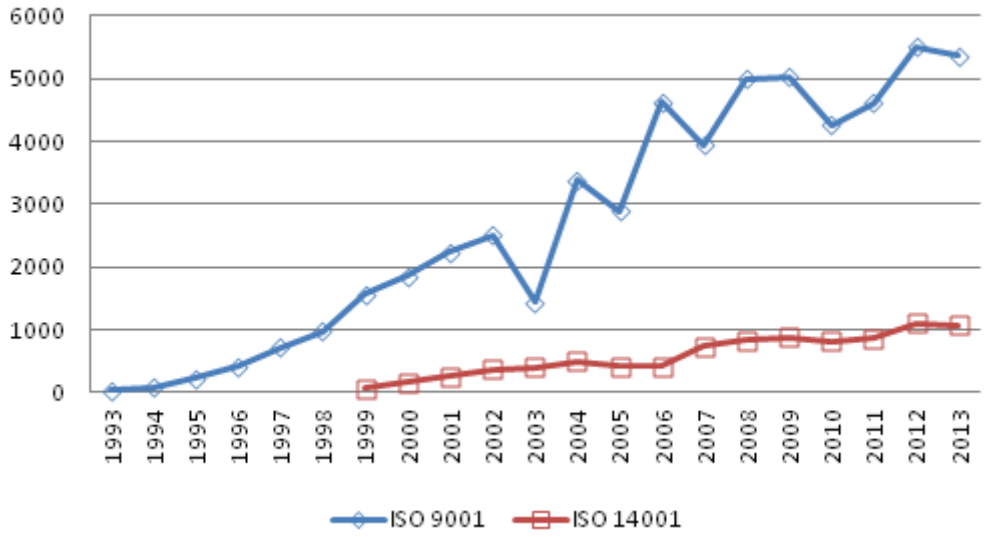


Figura 4.76: Messico. Certificazioni ISO

Per quanto riguarda l'ISO 9001, il numero delle certificazioni ha registrato un andamento altalenante con dei picchi negativi nel 2003, 2005, 2007 e 2010-2011.
I picchi del 2003 e del 2007 potrebbero essere legati all'uscita delle nuove edizioni della norma, rispettivamente nel 2004 e nel 2008, ad ogni modo è osservabile che a seguito dei picchi è seguito un nuovo aumento del numero di certificazioni, portando ad un trend complessivamente crescente.
Per quanto riguarda l'ISO 14001 dall'introduzione della norma il trend di certificazioni è rimasto positivo fino al 2006 ed a partire dall'anno successivo ha mostrato un andamento di nuovo crescente, con una discesa nel 2010 che sembra essersi stabilizzata nuovamente.

[331] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.3.3.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà messicane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Secretaría De Economía, Dirección General de Normas - DGN
II. Accreditamento	Entidad Mexicana de Acreditacion - EMA
III. Promozione della Qualità	Mexican Foundation for Total Quality - FUNDAMECA
	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal - INAFED
IV. Gestione Premi	Premio Nacional de Calidad, FUNDAMECA
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Lean Enterprise Institute Mexico

Tabella 4.37: Messico. Principali attori della Qualità

Normazione

Secretaría De Economía, Dirección General de Normas - DGN[332]

La Dirección General de Normas è l'ufficio del Secretaría De Economía messicano che si occupa di normazione. In accordo con il manuale del Segretariato dell'economia, l'ufficio generale della standardizzazione, è responsabile del coordinamento del sistema di standardizzazione e di valutazione di conformità e segue le disposizioni della *Legge Federale sulla Metrologia e Standardizzazione e dei suoi Regolamenti* per incoraggiare la competitività dell'industria e del commercio nazionale e internazionale.
Le funzioni principali dell'ente sono:

- Formulare, rivedere, modificare, diffondere gli Standard messicani e definirne le date di applicazione;
- Costituire, organizzare e presiedere il Comitato Nazionale di Consulenza sulla Standardizzazione per la creazione di standard ufficiali;
- Registrare, verificare e monitorare le organizzazioni nazionali di standardizzazione e dove appropriato partecipare al loro corpo di governo, sospendere e cancellare la loro registrazione.
- Codificare gli Standard Messicani Ufficiali, gli standard stranieri e internazionali in base al tema, tenendo a disposizione un inventario e fornendo informazioni;
- Autorizzare l'uso di brand ufficiali e dove appropriato garantire licenze per l'utilizzo dei brand sotto la *Legge Federale sulla Metrologia e Standardizzazione e dei suoi Regolamenti;*
- Coordinare, partecipare e supervisionare il sistema Nazionale di Accreditamento per i Laboratori di Analisi e il Sistema Nazionale per la Calibrazione;
- Partecipare ad accordi con le istituzioni straniere e internazionali per il mutuo riconoscimento del sistema di valutazione della conformità.

L'ente insieme agli Stati Uniti ha sviluppato il Consejo de Cooperación Regulatoria México – Estados Unidos, CCR, o il High-Level Regulatory Cooperation Council, HLRCC, un concilio tra le due nazioni volto a incrementare la conformità tra le normative, la semplicità, la trasparenza e a ridurre i costi delle transazioni

[332] Fonte: www.economia.gob.mx

per promuovere il commercio e gli investimenti tra i due paesi. Entrambi gli stati hanno lavorato con un estensiva consultazione pubblica.
L'ente gestisce l'"Initiative for Strengthening Competition and Regulatory Reform for Competitiveness", ovvero l'Iniziativa per il rafforzamento della concorrenza e riforma dei regolamenti per la competitività. L'obiettivo è migliorare la competitività del paese attraverso la riforma e la modifica del quadro normativo e istituzionale e migliorare l'ambiente imprenditoriale facilitando l'apertura e la crescita delle imprese.
L'ente gestisce inoltre "The National Innovation Program (PNI)" è il programma nazionale per l'Innovazione messicano che mira a stabilire politiche pubbliche che consentano la promozione e il rafforzamento dell'innovazione nei processi produttivi e dei servizi, al fine di aumentare la competitività dell'economia nazionale nel breve, medio e lungo termine.

Accreditamento

Entidad Mexicana de Acreditacion - EMA[333]

È l'ente di accreditamento messicano, fondato nel 1999 che si occupa dell'accreditamento degli organismi di valutazione della conformità conformemente agli standard nazionali e internazionali con un approccio concorrenziale e responsabilità sociale, per salvaguardare la società e l'ambiente.
L'ente organizza una serie di eventi e congressi tra cui i maggiori sono l'anniversario dell'ente e la "giornata mondiale dell'accreditamento", durante la quale sono esposte presentazioni di vario genere che vengono successivamente rese disponibili online sul sito dedicato all'evento (www.ema.org.mxacreditacion).
L'ente offre corsi di formazione a pagamento e cura inoltre numerose pubblicazioni sui temi dell'accreditamento in particolare dei laboratori.
Dal 1999, Ema è impegnata a rafforzare la propria immagine di affidabilità tecnica, mira a costruire un riconoscimento nazionale e internazionale, per consentire agli enti di collaudo, calibrazione, laboratori clinici, unità di verifica (organismi di ispezione) e organismi di certificazione, di contare sugli strumenti necessari ad agevolare il commercio all'interno del paese e all'estero.
Ema rappresenta il Messico come membro dell'InterAmerican Accreditation Cooperation, IAAC, la Pacific Accreditation Cooperation, PAC e l'Asia-Pacific Laboratories Accreditation Cooperation, APLAC.

Promozione della qualità

Mexican Foundation for Total Quality – FUNDAMECA[334]

É un'organizzazione fondata nel 1987 con l'obiettivo di promuovere e diffondere la cultura di qualità in Messico con un loro approccio strategico, multidisciplinare, e socio tecnico, in quanto "la qualità è un modo di essere finalizzato al miglioramento continuo di persone di processi, sistemi, prodotti e o servizi, di un'organizzazione per creare valore per i propri clienti" (José Ramón Sida, direttore generale di FUNDAMENCA).
Per raggiungere i suoi scopi l'ente effettua ricerche dentro e fuori il Messico e organizza una serie di conferenze seminari e congressi. Con il suo impegno l'ente ha ottenuto l'interesse di diverse imprese al

[333] Fonte: www.ema.org.mx
[334] Fonte: www.fundameca.org.mx; intervista con José Ramón Sida, direttore generale di FUNDAMENCA, al giornale Calidad

miglioramento continuo e all'insegnamento dei temi relativi alla qualità nelle università e nelle scuole superiori.
L'ente organizza la conferenza internazionale sulla qualità, Congreso Internacional de Calidad.
Nel 1988 ha sviluppato un Modello di gestione e un sistema di valutazione per la qualità basati sulla metodologia "El Caso" attualmente utilizzata per formare i valutatori del premio nazionale di qualità organizzato da FUNDAMENCA. Sulla base di questa metodologia sono anche stati sviluppati altri premi di stato che hanno stimolato la crescita dei valori di qualità nelle organizzazioni locali.



Figura 4.77: Modello di gestione per la qualità

Il "Modelo de Dirección por Calidad" è un modello di gestione aziendale, che integra i principi e i valori del tradizionale Total Quality Management; è un documento che tratta le buone pratiche sotto forma di domande di riflessione ai datori di lavoro che viene aggiornato ogni tre anni. Il modello si compone di otto criteri e considera il cliente come ragion d'essere dell'organizzazione; in base al modello il personale e la direzione offrono prodotti e servizi utilizzando la propria conoscenza e le risorse organizzative in maniera pianificata e senza venire meno all'impegno verso la società. Soltanto in questo modo infatti è ritenuto possibile ottenere risultati positivi e equilibrati per tutte le parti interessate, ovvero clienti, azionisti, dipendenti, fornitori e la società, al fine di dare forza e solidità all'organizzazione.

Gestione di premi nazionali

Premio Nacional de Calidad[335]

Il premio Nazionale di qualità messicano é stato istituito nel 1989 ed è gestito da FUNDAMENCA con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sull'importanza della qualità nella soddisfazione del cliente, di facilitare la comunicazione e l'interscambio sia all'interno delle organizzazioni sia tra le stesse.
L'istituzione del premio vuole inoltre incoraggiare la creazione di processi di qualità globale; promuovere la produttività e la qualità di prodotti, servizi e processi; promuovere l'uso del Modello Nazionale per la Qualità Totale in Messico; diffondere le esperienze delle organizzazioni vincenti; promuovere le esportazioni e la vitalità delle imprese; fornire un utile strumento diagnostico e di miglioramento continuo.

[335] Fonte: www.fundameca.org.mx; intervista con José Ramón Sida, direttore generale di FUNDAMENCA, al giornale Calidad.

Il premio è rivolto al settore industriale commerciale e dei servizi, istituzioni pubbliche sia educative sia governative. È il più alto riconoscimento a livello nazionale, per le organizzazioni che si distinguono per le best practices di gestione e per la competitività, e rappresentano quindi un modello da seguire. Viene assegnato ogni anno dal Presidente del governo.

I principi su cui si basa il modello sono:

1) **Leadership strategica**: i leader delle organizzazioni competitive si caratterizzano per la loro integrità e la loro capacità di comprendere le sfide dell'ambiente, identificare le opportunità, sviluppare strategie e proposte di valore per creare un vantaggio competitivo difficilmente imitabile.
2) **Raggiungimento dei risultati:** la direzione strategica delle organizzazioni competitive è ottenuta attraverso il raggiungimento di risultati equilibrati.
3) **Orientamento al cliente:** le organizzazioni competitive sono caratterizzate dalla capacità di conoscere e anticipare esigenze dei propri clienti, allineare e creare valore attraverso prodotti, servizi e processi.
4) **Qualità di funzionamento:** l'amministrazione delle organizzazioni competitive si basa su processi di qualità che facilitano le decisioni strutturate e affidabili basate su fatti, e in grado di guidare il miglioramento continuo e l'innovazione.
5) **Responsabilità per le persone:** il personale delle organizzazioni competitive è apprezzato e il suo sviluppo si basa sulla formazione continua, il rispetto e la responsabilizzazione che facilitano alte prestazioni, e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e personali assicurando in tal modo la sostenibilità organizzativa.
6) **Promuovere l'innovazione:** nelle organizzazioni competitive è dato spazio alla ricerca dell'innovazione.
7) **Costruire alleanze:** organizzazioni competitive sviluppano e mantengono alleanze strategiche con clienti, fornitori, la società, le istituzioni educative e di governo, contribuendo alla creazione di valore attraverso lo sviluppo di competenze chiave, la crescita e la sostenibilità.
8) **Responsabilità sociale:** lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni della concorrenza si basa su un comportamento etico e legale che riflette un impegno forte e proattivo per la sostenibilità economica, sociale ed ecologica.

Il processo di valutazione consiste in tre step:

1. Autovalutazione;
2. Elaborazione del Report;
3. Visita sul campo.

I criteri su cui si basa la valutazione dell'organizzazione secondo il modello sono:

1) **Pensiero Strategico:** le pratiche che l'organizzazione stabilisce ed attua, ad ogni suo livello, sulla base delle proprie strategie, attraverso obiettivi strategici e piani di azione, includendo valutazioni periodiche ed adeguamenti alle modifiche dell'ambiente;
2) **Ambiente:** fattori esterni all'organizzazione che possono influenzare il suo comportamento. Deve essere quindi effettuata un'analisi ambientale al fine di identificare minacce ed opportunità di business;
3) **Capacità organizzative:** la capacità dell'organizzazione di integrare, costruire e riconfigurare le sue competenze interne ed esterne per rispondere ai cambiamenti dell'ambiente;
4) **Esecuzione:** ovvero l'organizzazione nell'attuazione strategia dovrebbe includere gli stakeholders: clienti; personale; processi; informazione e conoscenza; sviluppo sostenibile.
5) **Risultati:** l'organizzazione dovrebbe definire degli indicatori al fine di valutare le sue capacità sulla base di risultati e miglioramenti, includendo il confronto con le organizzazioni concorrenti caratterizzate da elevate prestazioni. Tali indicatori dovrebbero riguardare: soddisfazione dei clienti; situazione finanziaria; personale; processi; sviluppo sostenibile.

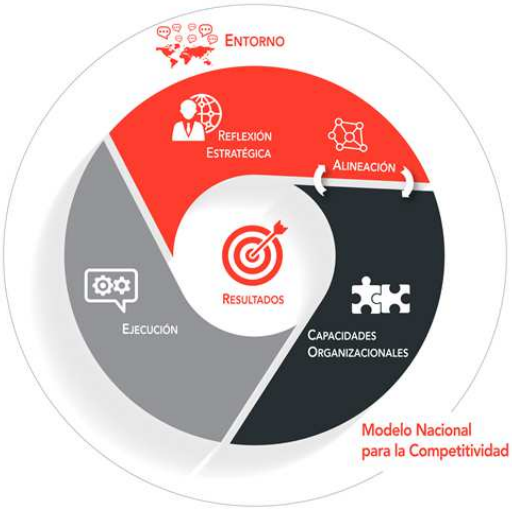


Figura 4.78: Modello Nacional para la Competitividad

Il modello è uno strumento per la diagnosi organizzativa e per la valutazione del livello di maturità della stessa, che permette di evidenziare i punti di forza e le aree di opportunità con la correlazione di tre dimensioni interdipendenti:

- Approccio;
- Struttura;
- Risultati.

Il modello volto alle piccole e micro imprese è integrato dal 2010 con uno strumento per la progettazione di un modello di business noto internazionalmente: il CANVAS. Esso va ad includere gli aspetti definiti dal modello permettendo una migliore chiarezza dei concetti.

Per promuovere il miglioramento delle prestazioni delle organizzazioni lungo il cammino verso l'eccellenza il PNC individua un percorso a tappe che prevede come punto di arrivo il perseguimento del Premio Nacional de Calidad. Attraverso il processo diagnostico l'organizzazione sarà in grado di conoscere l'attuale livello di maturità classificato su tre livelli ed un ultimo passo di perseguimento del premio, rappresentati nella Figura 4.79. È un sistema di guida che indirizza l'evoluzione delle organizzazioni verso il conseguimento della competitività a livello mondiale e verso la crescita sostenibile.

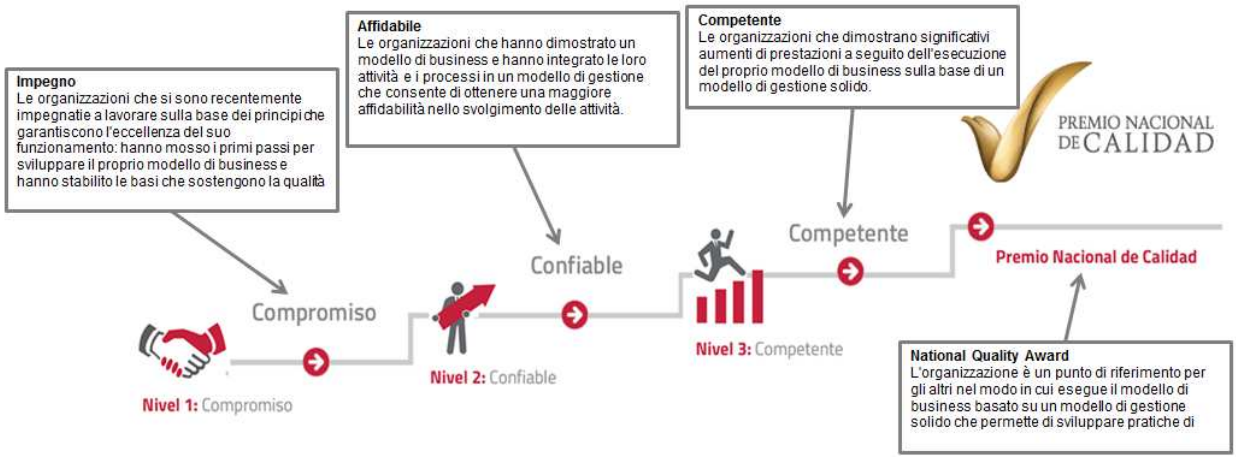


Figura 4.79: PNC un percorso a tappe

L'ultimo stadio rappresenta il premio attribuito alle organizzazioni che sono riconosciute come punto di riferimento per il proprio modello di business.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal[336]

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (Istituto Nazionale per il federalismo e lo Sviluppo Municipal) INAFED, è un'agenzia decentrata del governo federale messicano. INAFED è stata fondata nel luglio 2002, in sostituzione e ampliamento del ruolo del predecessore Centro Nacional de Desarrollo Municipal o CEDEMUN (Centro Nazionale per lo Sviluppo Municipale).
Ha la responsabilità di promuovere gli ideali del federalismo in Messico, agendo per coordinare e attuare le politiche i programmi e i servizi progettati per rafforzare le relazioni intergovernative tra il livello federale e il livello statale e locale del territorio. L'agenzia è sotto la responsabilità generale del Secretaría de Gobernación (SEGOB) ovvero il dipartimento governativo responsabile della gestione degli affari interni del paese.
La mission dell'ente è guidare e coordinare le azioni del governo per progettare e attuare politiche pubbliche, programmi e servizi che rafforzino le relazioni intergovernative e promuovere lo sviluppo equilibrato dello stato e dei comuni a beneficio dei cittadini.
L'ente organizza il Congreso Iberoamericano de Municipalistas "Economía y Desarrollo local Sostenible" e il "Congreso Iberoamericano de Suelo Urbano 14 en Medellín, Colombia".
Dal 2008 gestisce il programma "Agenda Para El Desarrollo Municipal" in italiano "sistema di check-up" che fino al 2014 si chiamava "Agenda Desde Lo Local", un programma a carattere pubblico e indipendente. Il programma mira a contribuire allo sviluppo e al rafforzamento dei comuni, utilizzando una metodologia basata sulla pianificazione strategica, il miglioramento continuo e la valutazione delle azioni governative, al fine di migliorare la qualità di vita della popolazione. Con un procedimento di autovalutazione, i comuni identificano la propria situazione iniziale, durante un periodo di gestione intraprendono una serie di azioni di miglioramento, e alla fine effettuano una valutazione dell'efficacia dei provvedimenti. Il Ministero dell'Interno attraverso INAFED, coordina l'attuazione del programma a livello nazionale; i governi statali, attraverso le loro agenzie di sviluppo comunali, promuovono il programma all'interno dello Stato; funzionari e agenti comunali, applicano la metodologia, e infine gli istituti di istruzione superiore verificano i risultati ottenuti. Il programma consiste in quattro step implementativi:

1) **Autovalutazione:** i comuni rispondono a un questionario integrato diviso in due sezioni tematiche strutturate A e B.
   La prima sezione, A, chiamata "Agenda di base per lo sviluppo comunale" si applica a tutti i comuni; affronta lo sviluppo istituzionale per il buon governo ovvero le questioni di impatto sulla popolazione per le quali il comune si coordina con i governi statali e federali: Pianificazione Territoriale, Servizi pubblici e pubblica sicurezza, Sviluppo Istituzionale.
   Nella seconda sezione, B, "Agenda Estesa per lo Sviluppo Municipale" il comune risponde della fornitura di servizi pubblici che influenzano direttamente la qualità di vita della popolazione, indagando lo sviluppo economico sostenibile, lo sviluppo sociale, e lo sviluppo ambientale sostenibile; si applica a comuni con più di 200.000 abitanti.
   Una volta compilato il questionario i risultati sono presentati con una serie di indicatori visual su tre livelli: rosso giallo e verde.
   Il rosso rappresenta una prestazione inaccettabile, il giallo che l'amministrazione ha effettuato sforzi per erogare servizi a valore, il verde che l'amministrazione ha creato condizioni accettabili minime per essere considerata affidabile.

[336] Fonte: www.inafed.gob.mx

2) **Azioni di miglioramento:** sulla base dei risultati dell'autovalutazione i comuni disegnano un piano triennale di rafforzamento con obiettivi annuali, in questo modo l'Agenda promuove l'indirizzamento di programmi statali e federali per le aree individuate come prioritarie dai comuni stessi.
3) **Verifica dei risultati:** gli istituti d'istruzione superiore che collaborano con il programma, verificano i risultati del comune mediante la documentazione indicata nel questionario dando un parere sui progressi compiuti in ciascuno degli indicatori. Tale attività è condotta di persona o per via elettronica.
4) **Consegna del riconoscimento:** gli sforzi da parte delle autorità locali sono convalidati da un Consiglio, e riconosciuti pubblicamente ad un evento nazionale. I riconoscimenti che possono essere assegnati sono:
    a. Constancia: se tutti gli indicatori di una delle due sezioni del questionario si trovano nell'area verde;
    b. Premio Nacional: se tutti gli indicatori di entrambe le sezioni del questionario si trovano nell'area verde;
    c. Premio Especial a la Excelencia: se tutti gli indicatori di entrambe le sezioni del questionario si trovano nell'area verde e i risultati ottenuti sono molto elevati.

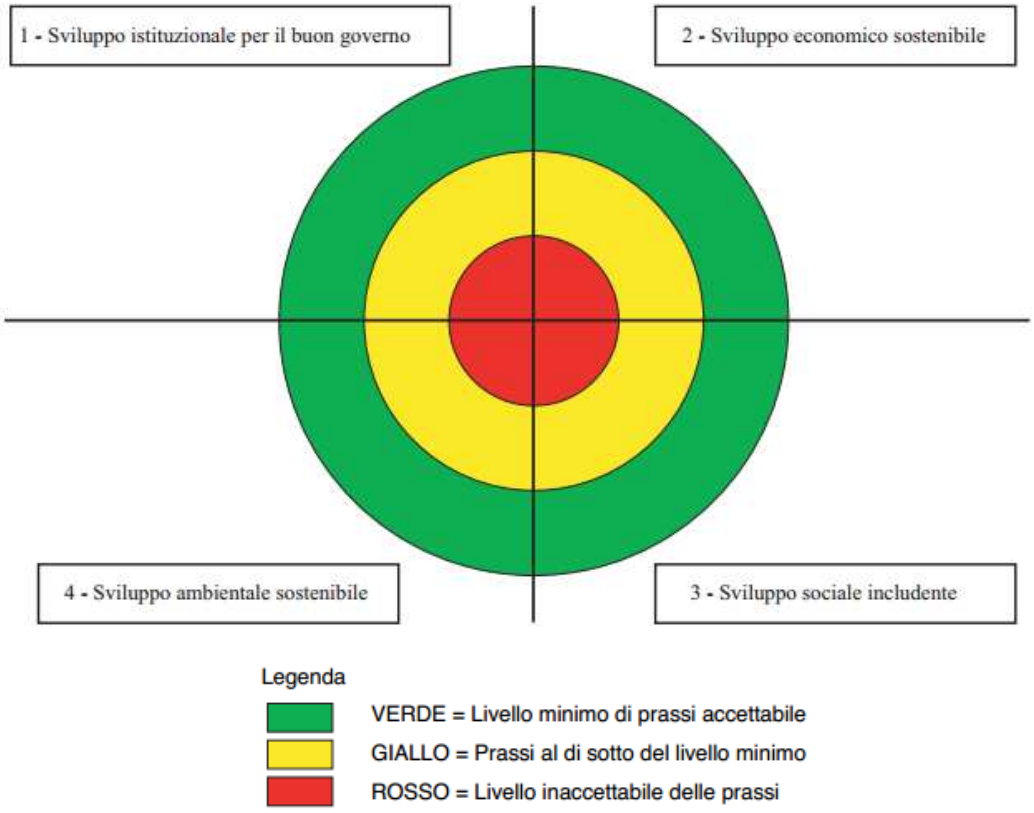
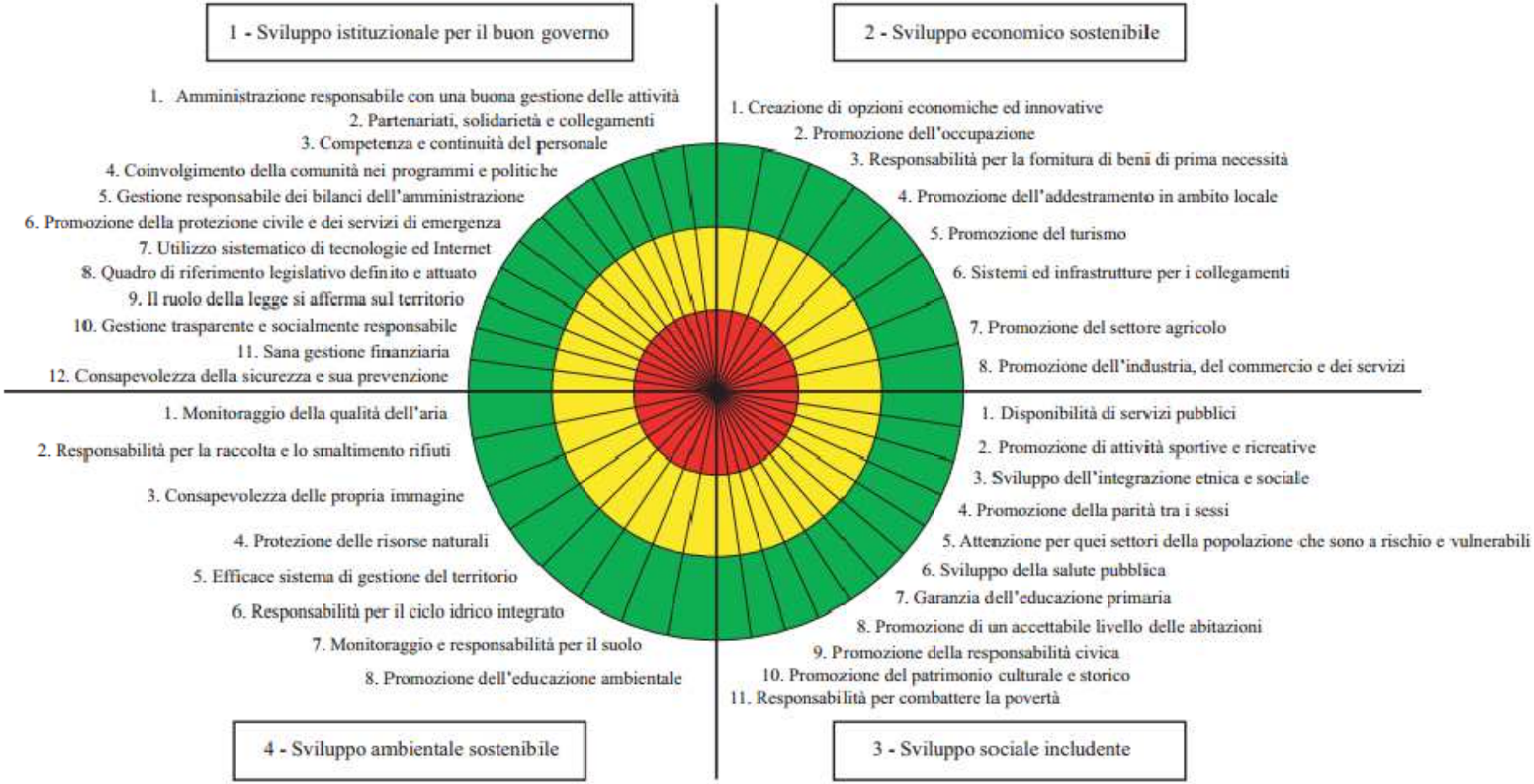


Figura 4.80: Agenda Para El Desarrollo Municipal


1 - Sviluppo istituzionale per il buon governo
1. Amministrazione responsabile con una buona gestione delle attività
2. Partenariati, solidarietà e collegamenti
3. Competenza e continuità del personale
4. Coinvolgimento della comunità nei programmi e politiche
5. Gestione responsabile dei bilanci dell'amministrazione
6. Promozione della protezione civile e dei servizi di emergenza
7. Utilizzo sistematico di tecnologie ed Internet
8. Quadro di riferimento legislativo definito e attuato
9. Il ruolo della legge si afferma sul territorio
10. Gestione trasparente e socialmente responsabile
11. Sana gestione finanziaria
12. Consapevolezza della sicurezza e sua prevenzione
2 - Sviluppo economico sostenibile
1. Creazione di opzioni economiche ed innovative
2. Promozione dell'occupazione
3. Responsabilità per la fornitura di beni di prima necessità
4. Promozione dell'addestramento in ambito locale
5. Promozione del turismo
6. Sistemi ed infrastrutture per i collegamenti
7. Promozione del settore agricolo
8. Promozione dell'industria, del commercio e dei servizi
4 - Sviluppo ambientale sostenibile
1. Monitoraggio della qualità dell'aria
2. Responsabilità per la raccolta e lo smaltimento rifiuti
3. Consapevolezza delle propria immagine
4. Protezione delle risorse naturali
5. Efficace sistema di gestione del territorio
6. Responsabilità per il ciclo idrico integrato
7. Monitoraggio e responsabilità per il suolo
8. Promozione dell'educazione ambientale
3 - Sviluppo sociale includente
1. Disponibilità di servizi pubblici
2. Promozione di attività sportive e ricreative
3. Sviluppo dell'integrazione etnica e sociale
4. Promozione della parità tra i sessi
5. Attenzione per quei settori della popolazione che sono a rischio e vulnerabili
6. Sviluppo della salute pubblica
7. Garanzia dell'educazione primaria
8. Promozione di un accettabile livello delle abitazioni
9. Promozione della responsabilità civica
10. Promozione del patrimonio culturale e storico
11. Responsabilità per combattere la povertà

Lean Enterprise Institute Mexico[337]

Fondato nel 2006 è un ente no-profit dedicato a sviluppare e promuovere la cultura lean in Messico. L'ente fornisce corsi di certificazione Lean su vari livelli Basic, Practioner, Senior, Professional, e organizza workshop a pagamento sugli strumenti lean come 5S, poka-yoke, SMED, Heijunka, Kanban, VSM e simili. Offre inoltre certificazioni e diplomi di lean, ed effettua corsi sugli strumenti per imparare a implementare il lean thinking.
L'ente nel proprio sito ha inoltre una sezione dedicata a libri ed articoli lean pubblicati, acquistabili direttamente dal proprio sito, ai quali ha associato una descrizione introduttiva.
L'ente fa parte del **Lean Global Network**, attualmente composto da 16 organizzazioni affiliate. Un'associazione senza scopo di lucro con finalità educativa a sostegno della trasformazione lean attraverso formazione, coaching, ricerca-azione, eventi e materiali di apprendimento resi disponibili per operatori e dirigenti.

[337] Fonte: www.lean.org.mx

4.3.4 Stati Uniti

4.3.4.1 Presentazione contesto

Popolazione	316.100.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 1,1% ▪ industria: 19,5% ▪ servizi: 79,4%
Esportazioni in dollari	$ 1.575.000.000.000 (2013; rank 3°)
Importazioni in dollari	$ 2.273.000.000.000 (2013; rank 2°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.44 (2012, rank 3°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.54 (2014, rank 3°, +2 rispetto al 2013)

Tabella 4.38: Stati Uniti. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[338]

In Figura 4.81 è mostrato l'andamento del PIL per gli USA, nel quale sono subito evidenti gli effetti della crisi economica recente.

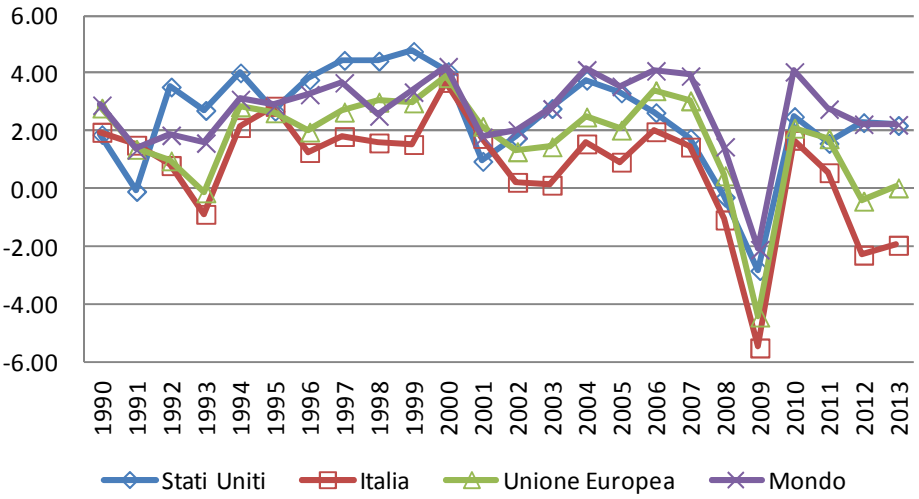


Figura 4.81: Stati Uniti. Tasso di crescita del PIL[339]

Nonostante un andamento del PIL positivo negli ultimi anni (2012-2014), dopo le fasi di crisi di fine anni '90 e del 2007-2008 innescate in buona parte da dinamiche del mercato finanziario americano e quindi

[338] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[339] Fonte: Banca Mondiale

propagatesi nel resto dei mercati, negli USA si evidenzia un'elevata disparità di reddito e una disoccupazione giovanile relativamente elevata (17,3 %[340]). Secondo la valutazione 2012 del Census Bureau oltre il 16% della popolazione vive in condizioni di povertà, con un peggioramento del 14,3% rispetto al 2009.

Nella Figura 4.82 è mostrato il CIP degli Stati Uniti a confronto con Italia, Giappone e Cina.

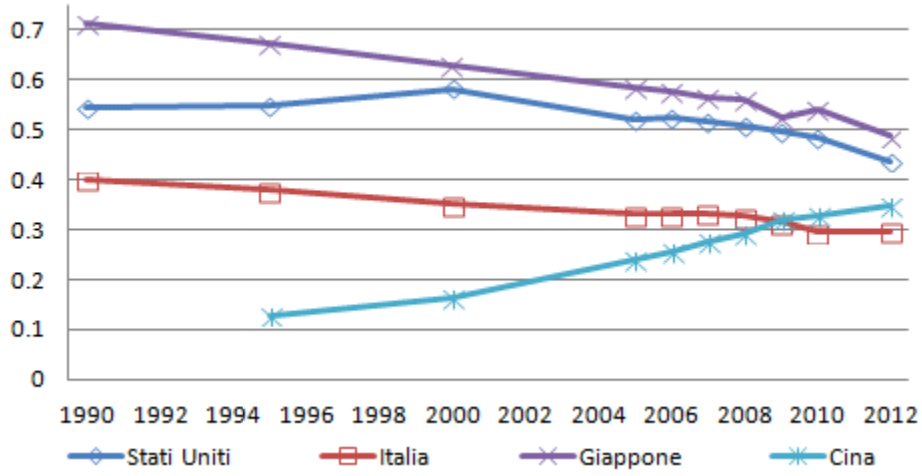


Figura 4.82: Stati Uniti. CIP, Competitive Industrial Performance Index[341]

Gli Stati Uniti sono la terza nazione più competitiva nella classifica mondiale del CIP seguiti da Germania e Giappone e sono al primo posto nella graduatoria regionale del Nord America, seguiti dal Canada.
Nell'economia degli USA i servizi hanno da sempre una posizione molto forte, e sono esemplificativi del contributo potenziale che il settore terziario può apportare sia alla creazione di occupazione sia della crescita della produttività.
Gli Stati Uniti sono il paese con il più grande mercato interno, al terzo posto nel mondo, con una popolazione di circa 315 milioni di abitanti.
Negli Stati Uniti, il MHX è pari al 64%, il MVApc raggiunge circa US $ 5,500, il 51% del totale dell'MVA e il 64 % delle esportazioni di prodotti manifatturieri è di medio-alta tecnologia. Il dato si riflette anche nella quota di WMVA statunitense che è pari al 23,4 %, e di oltre tre punti superiore a quello dell'UE27.
Dagli anni 1990 al 2000 gli USA hanno mantenuto un trend del CIP positivo con avanzamenti tecnologici sia nei beni prodotti ad uso interno sia nelle esportazioni, mentre nel decennio successivo hanno invertito la tendenza entrando in una fase di contrazione della produzione. Negli anni dal 2000 al 2005 incrementi annui modesti nel MVApc e MXpc non hanno permesso al paese di mantenere le quota di WMT la cui variazione tra il 2000 e il 2005, quasi pari al -4 %, è stata conquistata soprattutto da Cina e Giappone.
La crisi finanziaria iniziata negli Stati Uniti a fine 2007 ha avuto un impatto enorme sia sulla produzione industriale mondiale, sia sugli scambi commerciali.

Nella Figura 4.83 è mostrato il GCI degli Stati Uniti a confronto con Italia, Giappone e Cina.
Nel 2014 gli Stati Uniti hanno guadagnato due posizioni passando alla 3° posizione nel rank dell'indicatore, tuttavia l'indice ha avuto un andamento complessivamente negativo dal 2000 al 2013.

[340] Fonte: World Economic Forum
[341] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

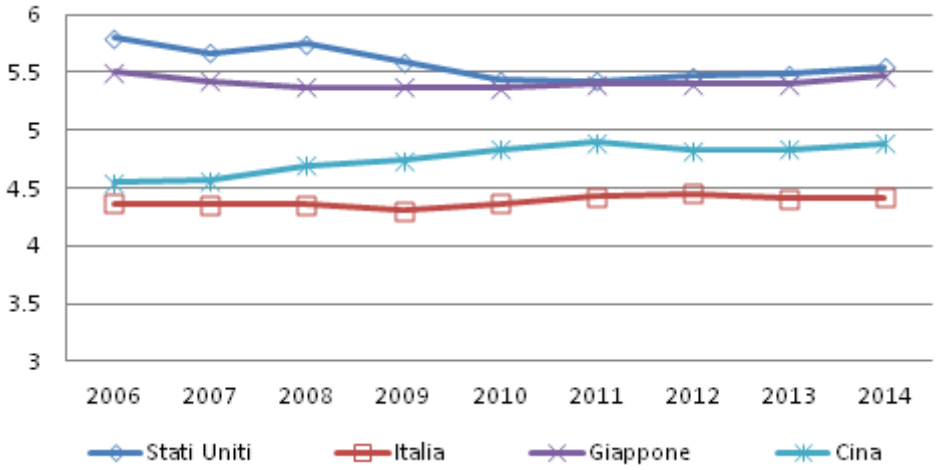


Figura 4.83: Stati Uniti. GCI - Global Competitiveness Index[342]

Nella Figura 4.84 è mostrato il dettaglio dei pilastri per gli USA, nell'ultimo periodo il paese ha mostrato miglioramenti in diverse aree.

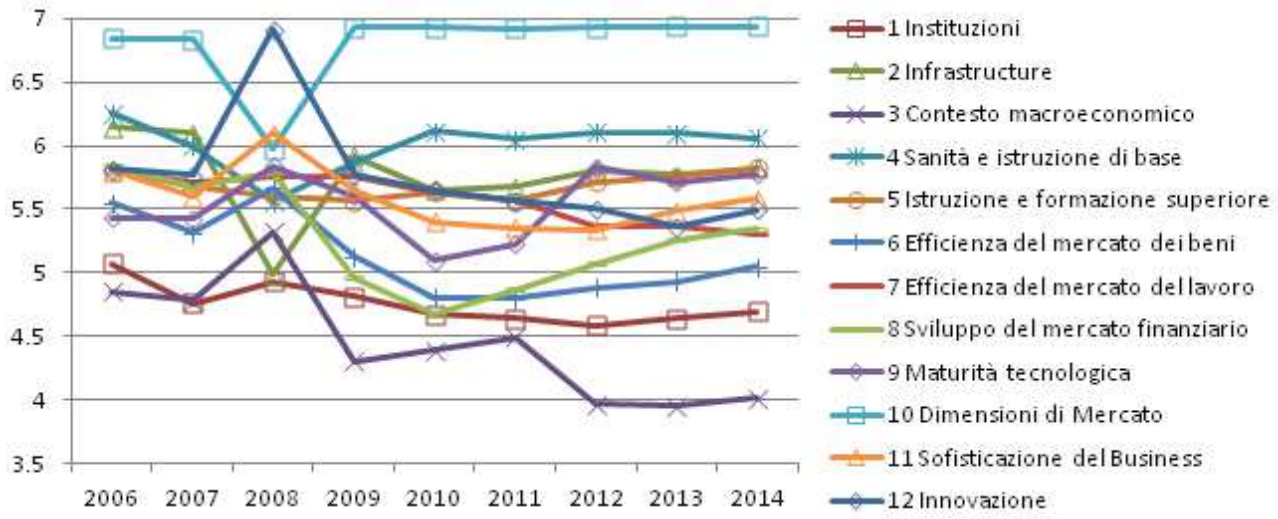


Figura 4.84: Stati Uniti. GCI Pilastri

La valutazione delle Istituzioni, pilastro 1, è in crescita dal 2012, e permette agli USA di guadagnare la 30° posizione nonostante rimangano da affrontare delle debolezze rispetto alla percezione che il governo utilizzi le risorse a disposizione con insufficiente parsimonia.
Il piastro 2, infrastrutture, ha un andamento altalenante ma negli ultimi anni ha mostrato variazioni meno aspre rispetto agli anni precedenti (15° posizione).
Il contesto macroeconomico, pilastro 3, dopo la crisi finanziaria comincia a risalire ma rimane il più grande punto di debolezza statunitense sebbene il deficit finanziario e il debito pubblico siano entrambi in diminuzione: gli USA si trovano quest'anno in 113° posizione.

[342] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

La sanità e l'istruzione di base, pilastro 4, 49° posizione hanno dei punteggi complessivamente positivi, ma sono in discesa dal 2012.
Per quanto riguarda le dimensioni di mercato, pilastro 10, gli USA si trovano in prima posizione.
Per l'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, si posizionano 16°; tuttavia la disoccupazione giovanile è ancora elevata. Invece il processo di riduzione della leva finanziaria attuato nel settore bancario continua a mostrare effetti positivi sulla stabilità e l'efficienza dei mercati finanziari del paese (pilastro 8) portandolo alla 9° posizione.
Le società statunitensi sono sofisticate e innovative, pilastri 11 e 12 in cui gli USA hanno rispettivamente la 4° e 5° posizione, e sono supportate da un sistema universitario eccellente, pilastro 5, che collabora con il settore delle imprese in R & S e si conferma in 7° posizione. Gli USA si trovano 16° posizione per quanto riguarda la preparazione tecnologica, pilastro 9.
In termini di sostenibilità ambientale, la performance degli Stati Uniti è variegata, il paese ha annunciato di voler affrontare la questione delle emissioni di anidride carbonica relativamente elevate, ma l'impegno complessivo mostrato è ancora limitato.

4.3.4.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	34.869	
Diffusione ISO 14001 (2013)	6.071	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,5%
	Industria	82,9%
	Servizi	14,5%

Tabella 4.39: Stati Uniti. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[343]

In Figura 4.85 è mostrato l'andamento delle certificazioni per le ISO 9001 e 14001. L'ISO 9001 ha avuto dei picchi negativi in corrispondenza dell'uscita delle nuove edizioni del 2004 e del 2008, soltanto a seguito della ripresa dalla crisi economica, nel 2010, la diffusione della certificazione ha ricominciato ad aumentare vedendo, nell'ultimo anno, un forte aumento. La certificazione dell'ISO 14001 presenta complessivamente un trend crescente.

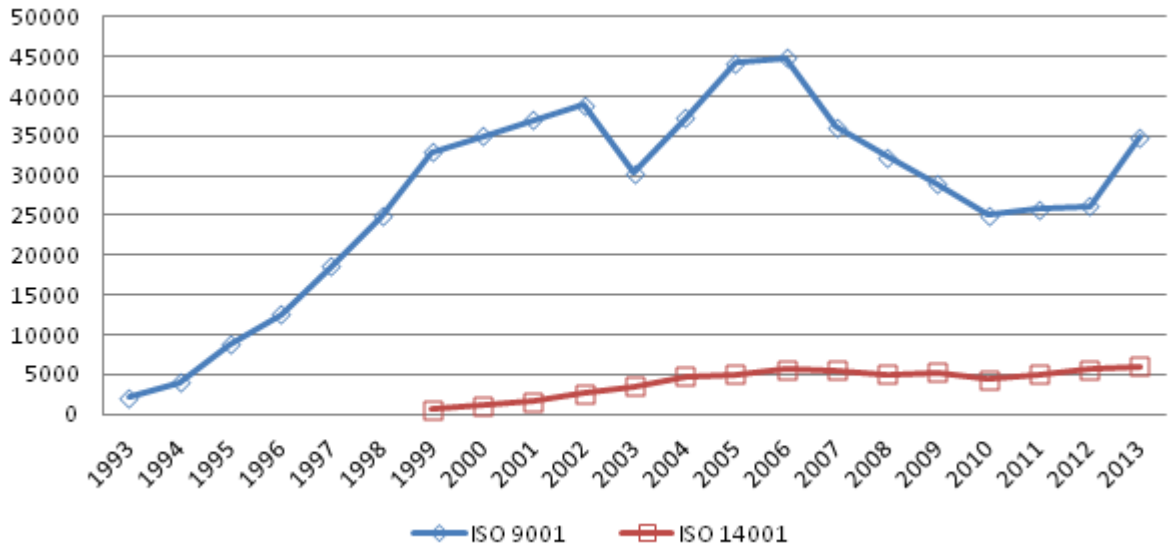


Figura 4.85: Stati Uniti. Certificazioni ISO

[343] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.3.4.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà statunitensi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	American National Standards Institute - ANSI
	ANAB, ASI-ASQ National Accreditation Board
II. Accreditamento	International Accreditation Service - IAS
III. Promozione della Qualità	American Society for Quality - ASQ
	Deming Institute
	Center for Quality - CQPI
	International Society of Logistics - SOLE
	Ohio Quality & Productivity Forum
	Society of Quality Assurance - SQA
IV. Gestione Premi	Baldrige foundation
	Manufacturing Excellence Award, Association for Manufacturing Excellence - AME
	Premi dell'American Society for Quality – ASQ
	Premi dell'International Academy for Quality - IAQ
	Premi dell'International Leadership Association - ILA
	P3 Award
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Association for Manufacturing Excellence - AME
	Best Manufacturing Practices Program - BMPCOE
	Capability Maturity Model Integration Institute - CMMI Institute
	International Leadership Association - ILA
	International Society Of Six Sigma Professionals - ISSSP
	Lean Enterprise Institute - LEI
	The Benchmarking Exchange and Best Practices - TBE

Tabella 4.40: Stati Uniti. Principali attori della Qualità

Normazione

American National Standards Institute – ANSI[344]

ANSI è stata fondata nel 1918, con la missione di migliorare la competitività globale del business e la qualità della vita promuovendo e favorendo standard volontari e sistemi di valutazione della conformità.

Composto da agenzie governative, organizzazioni, aziende, accademie, organismi internazionali, e singole persone, ANSI è il rappresentante ufficiale degli Stati Uniti presso l'International Organization for Standardization (ISO), il U.S. National Committee e l'International Electrotechnical Commission (IEC). Inoltre è membro dell'International Accreditation Forum (IAF).

[344] Fonte: www.ansi.org

A livello regionale, l'Istituto è il membro statunitense del Pacific Area Standards Congress (PASC) e la Pan American Standards Commission (COPANT) del Pacific Accreditation Cooperation (PAC), del ANSI-ASQ National Accreditation Board (ANAB), ed infine dell'Inter American Accreditation Cooperation (IAAC).

L'ente organizza programmi di training, corsi di formazione e seminari in materia di normazione, sviluppati in collaborazione con esperti riconosciuti che capiscono a fondo le problematiche e le esigenze di standardizzazione per ottenere una leadership efficace.
I corsi dell'Istituto aiutano i professionisti degli standard e della valutazione di conformità a destreggiarsi efficacemente tra la miriade di norme nazionali ed internazionali che sono presenti ad oggi. I programmi educativi non includono formazione tecnica o corsi su norme specifiche, infatti quest'ultimi sono di responsabilità primaria degli sviluppatori di standard accreditati da ANSI.
L'ente offre l'e-Learning, uno strumento di autoapprendimento educativo gratuito per tutti coloro che vogliono o hanno bisogno di un'introduzione alle norme e alle attività di valutazione della conformità.
Il comitato ANSI all'istruzione supervisiona tutte le iniziative dell'Istituto in materia di educazione e sensibilizzazione agli standard e alla valutazione della conformità, compresa l'attuazione delle strategie dell'United States Standards Strategy (USSS). Il comitato lavora per diffondere l'importanza degli standard nella comunità accademica e tra il pubblico in generale.
L'iniziativa University Outreach di ANSI promuove l'integrazione di corsi sugli standard in collegi, università e scuole superiori.
ANSI fornisce supporto al P3 Award, descritto nel paragrafo dedicato.
L'ente organizza e partecipa inoltre a una serie di conferenze e eventi che trattano temi all'avanguardia di attualità come, le smart cities, i cambiamenti climatici, la sicurezza, l'innovazione ed expo tecnologici.
ANSI, fornisce un meccanismo unico per l'accesso alle norme incorporate nel Code of Federal Regulations (CFR) degli USA senza alcun costo, in formato "sola lettura" per la lettura online.

ANAB, ANSI-ASQ National Accreditation Board[345]

L'ANSI-ASQ National Accreditation Board è l'organismo di accreditamento degli Stati Uniti, svolge un ruolo importante nel garantire la sicurezza e la qualità dei beni e servizi e la tutela dell'ambiente. Accredita laboratori di prova e taratura, di ispezione, organismi di certificazione, produttori di materiali di riferimento, e fornitori di test. La mission ANSI-ASQ National Accreditation Board è quella di essere un leader nel guidare lo sviluppo internazionale di processi di accreditamento che creino fiducia e valore per gli stakeholders a livello mondiale.

ANSI migliora la competitività globale degli Stati Uniti promuovendo, facilitando e salvaguardando l'integrità della normazione volontaria e della valutazione di conformità. È il rappresentante ufficiale degli Stati Uniti presso l'Organizzazione internazionale per la standardizzazione, il Comitato Nazionale degli Stati Uniti, e la Commissione elettrotecnica internazionale.
ASQ con più di 100.000 membri, è la principale autorità sulla qualità del paese. Promuove l'apprendimento, il miglioramento della qualità e lo scambio di conoscenze per migliorare i risultati di business. Offre tecnologie, concetti, strumenti e formazione.

L'ANSI-ASQ National Accreditation Board ha tre marchi: ANAB, Aclass, e FQS:

ANAB, è uno dei marchi ANSI - ASQ National Accreditation Board, è un'organizzazione no-profit, non governativa che fornisce servizi di accreditamento alle organizzazioni del settore pubblico e privato ed è controllata congiuntamente dall'American National Standards Institute e dall'American Society per la Qualità. ANAB è membro della International Accreditation Forum (**IAF**).

[345] Fonte: www.anab.org

Aclass, è uno dei marchi ANSI - ASQ National Accreditation Board, prevede l'accreditamento per l'ISO IEC 17025 per i laboratori di taratura e collaudo, per l'ISO IEC 17020 per gli organismi di controllo, per l'ISO Guide 34 per i produttori di materiali di riferimento, e per l'SO IEC Guide 43 test di abilità.
FQS, è uno dei marchi ANSI - ASQ National Accreditation Board, prevede l'accreditamento per l'ISO IEC 17025 agenzie di test forensi e ISO IEC 17020 agenzie di controllo forensi.

Il portafoglio ANAB - Aclass - FQS - ANSI - ASQ copre la gamma di accreditamento e valutazione della conformità. Oltre ai programmi di ANAB, Aclass, e FQS, include programmi ANSI per ISO IEC 17024 certificatori del personale, ISO IEC 17065 certificatori di prodotto e ISO IEC 14065 verificatori di gas serra.

Nel maggio 2007, i membri del Consiglio di accreditamento ANAB hanno esplorato prodotto un documento di ricerca per dimostrare il valore della certificazione accreditata, intitolato "The Certification Client Bill of Rights and Responsibilities".
Nella sezione "risorse" del sito ufficiale dell'ente sono presenti una serie di ricerche di altri enti mirate a promuovere la comprensione del valore della certificazione.
Nello specifico la sottosezione "The Value of Accredited Certification", che contiene ricerche di altri enti o di singoli, vuole dimostrare che a fronte di un costo contenuto, le norme forniscono alle organizzazioni idee collaudate, tecniche e principi che non possono permettersi di ricercare per conto proprio, inoltre i benefici della certificazione immediati e a lungo termine sono di gran lunga superiori ai costi. Oltre ad aumentare la fiducia dei clienti in un'organizzazione, infatti, un certificato di accreditamento aiuta le organizzazioni a operare in modo più efficiente. (link: www.anab.orgresourcesvalue.aspx)

Accreditamento

International Accreditation Service - IAS[346]

International Accreditation Service (IAS), fondata nel 1975 è una società a pubblico-beneficio senza scopo di lucro, che fornisce servizi di accreditamento. Si tratta di una controllata dell'International Code Council (ICC), un'associazione professionale che sviluppa codici di costruzione e standard utilizzati dalla maggior parte dei comuni all'interno degli Stati Uniti. IAS accredita una vasta gamma di aziende e organizzazioni, tra cui enti governativi, imprese commerciali e associazioni professionali. I programmi di accreditamento IAS sono basati su standard nazionali e internazionali riconosciuti.
Attraverso una serie di accordi multilaterali di riconoscimento (ARR MLAs), IAS ed altre organizzazioni si sono impegnate a riconoscere l'equivalenza degli accreditamenti concessi da altri enti di accreditamento firmatari dell'accordo. Tali enti di accreditamento insieme costituiscono il sistema unificato per il riconoscimento degli organismi di accreditamento competenti (ABS), composto da:

- Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (**APLAC**);
- International Laboratory AccreditationCooperation (**ILAC**);
- International Accreditation Forum (**IAF**);
- Pacific Accreditation Cooperation (**PAC**).

IAS offre formazione in molti settori legati alla qualità, i programmi di formazione sono progettati su misura per il target di riferimento e utilizzano una combinazione di tecniche di insegnamento.

[346] Fonte: www.iasonline.org

Comitato di Accreditamento

IAS ha istituito un Comitato di Accreditamento per monitorare e governare i propri programmi di accreditamento.
Le riunioni del comitato sono modellate su un processo di consultazione pubblica che acquisisce input da tutte le parti interessate e garantisce la trasparenza di programmi, attività e criteri di accreditamento. Il comitato è nominato dal Consiglio di Amministrazione IAS e comprende sette individui provenienti in parte da una sezione trasversale di funzionari di regolamentazione statunitensi e in parte dalla comunità internazionale.
IAS ha sviluppato criteri di accreditamento per fornire a tutte le parti interessate, linee guida per l'attuazione delle caratteristiche prestazionali delle norme vigenti di riferimento tramite formulazione pubblica.
La formulazione pubblica dei criteri di accreditamento è unica tra gli organismi di accreditamento negli Stati Uniti e all'estero.
Oltre a stabilire i criteri di accreditamento, attraverso un processo di un'audizione aperta, IAS riceve un prezioso contributo tecnico e amministrativo in materia di programmi.
Il Comitato di Accreditamento ha la responsabilità globale per il monitoraggio di tutti i programmi IAS e per l'approvazione dei criteri relativi al riconoscimento.
Attualmente, la commissione ha approvato 20 criteri di accreditamento, i cui documenti sono a disposizione degli interessati sul sito IAS.

Di fronte alla proposta di nuovi criteri di accreditamento si può verificare uno dei seguenti risultati:

- La commissione decide di rimandare la discussione su un criterio di accreditamento per ulteriori approfondimenti, in questo caso il personale IAS utilizza questo periodo di ulteriori studi, per risolvere le questioni in sospeso.
- Uno dei criteri proposti non è approvato a causa di dissensi tra l'opinione pubblica o se è necessario un ulteriore approfondimento tecnico, i criteri possono essere sottoposti all'appropriato Consiglio Consultivo Tecnico IAS. Una volta che le questioni in sospeso sono risolte, o altrimenti se il management IAS decide che ci sarebbe beneficio con un'ulteriore discussione pubblica, il criterio viene nuovamente iscritto all'ordine del giorno del Comitato di accreditamento per la delibera nella prossima riunione.
- La commissione approva i criteri di accreditamento proposti, in questo caso, il personale IAS rivedrà i criteri per apportare eventuali modifiche emerse durante la riunione e preparerà il documento finale per la pubblicazione su web.

Il calendario delle riunioni e l'ordine del giorno del Comitato di accreditamento sono pubblicati sul sito web IAS circa 60 giorni prima di ogni riunione. Tutte le organizzazioni accreditate da IAS e le altre parti interessate sono invitate a partecipare alle riunioni e a fornire un contributo verbale o scritto.

Promozione della qualità

American Society for Quality – ASQ[347]

ASQ (American Society for Quality), fondata nel 1946, è una comunità globale di persone dedicate alla qualità che condividono idee e strumenti. ASQ fornisce ai propri membri formazione, certificazioni professionali, e la conoscenza di una vasta rete di persone.
Con sede negli Stati Uniti, ASQ gestisce centri di assistenza in India, Cina, Messico, e dispone di un centro servizi regionale negli Emirati Arabi Uniti per il Medio Oriente e per il Nord Africa. Gli uffici globali di ASQ forniscono accesso locale alla comunità, sviluppo di carriera, credenziali, conoscenze, e servizi di informazione.
ASQ collabora inoltre con una rete di partner mondiali che copre 20 paesi ed estende ulteriormente la sua portata attraverso una rete di 22 fornitori di servizi registrati che offrono formazione ed esami di certificazione ASQ sul territorio. ASQ lavora inoltre con **QUALI** (con sede in Brasile), per fornire esami di certificazione e corsi di aggiornamento.
La famiglia di aziende ASQ comprende gli enti di accreditamento ANSI-ASQ National Accreditation Board e Exemplar Global (per lo standard internazionale ISOIEC 17024:2003.). Queste organizzazioni valutano e accreditano gli organismi di valutazione conformità.
L'ASQ Learning Institute offre la possibilità di apprendimento tramite corsi online customizzabili sui temi riguardanti qualità, audit, certificazioni lean e six sigma.
L'ente mantiene in contatto la comunità di qualità, costituita dai suoi membri, attraverso eventi, conferenze e incontri durante tutto l'anno.
La *ASQ Annual World Conference on Quality and Improvement* è l'evento principale organizzato dall'associazione. È soprattutto un evento di formazione, dà la possibilità di frequentare corsi, sessioni di sit in, ottenere certificazioni, entrare in contatto con i leader di qualità, e conoscere nuovi prodotti e fornitori di servizi di qualità. La conferenza dura una settimana.
Altre conferenze ASQ sono la *Lean and Six Sigma Conference* e la *National Quality Education Conference*. Tramite quest'ultima gli educatori, amministratori e comitati scolastici possono acquisire conoscenze su come migliorare l'apprendimento degli studenti e la loro realizzazione. La conferenza nazionale offre:

- sessioni e workshop pre-conference di mezza giornata;
- esempi reali di come la qualità migliora i risultati degli studenti alle sessioni Education Team excellence Recognition (ETER);
- opportunità di networking con centinaia di educatori e leader focalizzati sulla costruzione di scuole di qualità.

ASQ gestisce inoltre il *World Quality Month* che si tiene ogni novembre, la manifestazione prevede una tavola rotonda con i leader di qualità, lo scambio di storie di applicazioni di qualità e informazioni su strumenti e tecniche di qualità.
Il Knowledge Center di ASQ offre uno sportello di accesso online a strumenti e risorse di qualità, è diviso nelle sezioni: temi, strumenti, pubblicazioni, case studies, webcast, video, e ricerche.
Sul sito di ASQ è presente una sezione chiamata "comunità ASQ" in cui sono presenti i link a due gruppi di discussione che hanno ad oggetto la qualità:

- **Donne in qualità** si tratta di una community di donne e uomini che si sforzano di creare un ambiente professionale di qualità che offra la possibilità alla donne di raggiungere il loro massimo potenziale e dà loro la possibilità di confrontarsi in rete sul tema della qualità.

[347] Fonte: asq.orgindex.aspx

- **Young Quality Professionals** anche questo è un forum di discussione dove i membri sono giovani professionisti che operano nel settore della qualità che si scambiano opinioni e materiale.

ASQ pubblica sei riviste tra le quali quella ritenuta principale dallo stesso ente è il Quality Progress; tutte le riviste hanno come editore Quality Press, il più grande editore al mondo di libri e riviste legati alla qualità. Le riviste ASQ sono:

- Quality Progress;
- Journal for Quality and Participation;
- Journal of Quality Technology;
- Quality Engineering;
- Quality Management Journal;
- Six Sigma Forum Magazine;
- Software Quality Professional.

ASQ effettua una serie di attività di ricerca compreso il Quality Body of Knowledge (QBOK) dell'associazione. Il lavoro di ricerca principale è il Futures Study, condotto ogni tre anni a partire dal 1995. Inoltre ASQ è impegnata in ricerche in collaborazione con altri enti, che comprendono tra le altre cose studi sulla responsabilità sociale con IBM e ManpowerGroup. ASQ ha condotto sei studi, nel 1996, 1999, 2002, 2005, 2008 e 2011. Tali includono tre componenti principali:

- identificare le forze che hanno più probabilità di plasmare il futuro della qualità;
- sviluppare scenari alternativi che descrivono come queste forze possano svolgersi;
- determinare implicazioni per le organizzazioni, per la qualità, e per i professionisti della qualità.

ASQ è molto attiva nel Social-Networking. ASQ.org ha una comunità online con blog, forum di discussione disponibili per i membri della comunità globale di qualità. È possibile connettersi con ASQ su Twitter, Facebook, The Influential Voices community blog, YouTube e LinkedIn.
L'ente segue il progetto "Quality for Life"che consiste nella condivisione di storie di successo raccontate da professionisti di qualità che mettono passione, impegno e capacità nel lavoro, nella vita personale, o nel volontariato, per fare la differenza nella loro comunità e in tutto il mondo.
ASQ sostiene inoltre le attività politiche e legislative che promuovono la qualità in tutti i ceti sociali; ha istituito e gestisce,inoltre, un programma di premi e borse di studio, descritti nella sezione dedicata.

The ASQ Global State Of Quality Discoveries 2013

Discoveries 2013 è una ricerca effettuata da ASQ che fornisce le prime anticipazioni riguardanti l'uso corrente delle pratiche base di qualità (il "cosa") e contribuisce a inquadrare la ricerca restante da svolgere nel 2013 che risponde a una serie di domande (il "perché").
Il rapporto è organizzato in temi principali, a cui sono associati key findings e fattori statisticamente significativi che influenzano le pratiche di qualità:

QUALITÀ di GOVERNANCE e GESTIONE
La sezione mette in evidenza le pratiche di qualità, i fattori che influenzano governance e metodi di gestione, la pianificazione, la strategia e l'implementazione di qualità. Le organizzazioni che hanno una leadership esecutiva che governa o gestisce direttamente il processo di qualità hanno il 30% in più di probabilità di vedere la qualità come un'attività di miglioramento continuo o un metodo per gestire le prestazioni a livello di organizzazione rispetto alla media.

RISULTATI E MISURE
La sezione evidenzia i metodi e i fattori che influenzano la scelta e l'applicazione di misure di qualità. Le aziende di produzione, rispetto alle aziende di servizi, hanno quasi il doppio delle probabilità di utilizzare misure di qualità per guidare il raggiungimento di performance superiori attraverso obiettivi ambiziosi, parte del compenso a prestazione variabile, ed a sostenere l'analisi predittiva.

COMPETENZE E FORMAZIONE
La sezione evidenzia una formazione di qualità in termini di che tipo di formazione è prevista, chi riceve la formazione, e come vengono forniti i corsi di formazione. Le organizzazioni che governano la qualità con un gruppo centralizzato hanno circa il 30 % in più di probabilità di fornire una formazione adeguata al personale, rispetto a organizzazioni in cui il processo di qualità è governato da un unico alto dirigente.

CULTURA
La sezione evidenzia diverse pratiche di qualità chiave che influenzano la cultura generale di un'organizzazione. Solo il 68 % di tutte le organizzazioni condivide informazioni su prodotti e qualità del servizio con i clienti. Il collegamento tra qualità e cliente è un elemento chiave per la definizione, le attività, e, infine, la cultura di un'organizzazione.

Center for Quality and Productivity Improvement - CQPI[348]

Il Center for Quality and Productivity Improvement (CQPI), ovvero, Centro per la Qualità e Miglioramento della produttività è un centro di ricerca interdisciplinare presso University of Wisconsin-Madison's College of Engineering.
CQPI è stato fondato nel 1985 sulla scia della rivoluzione internazionale di qualità, con l'obiettivo di sviluppare nuove tecniche per il miglioramento di prodotto e di processo, applicando i principi di ingegneria dei sistemi per migliorare la qualità e la sicurezza dei processi di lavoro, la vita lavorativa, e l'assistenza sanitaria.
La visione del Centro è quella di eccellere nel progresso e nell'integrazione delle conoscenze attraverso la ricerca teorica e metodologica, la misurazione della qualità e della produttività, la gestione e il miglioramento, l'innovazione e il cambiamento organizzativo.
In particolare le aree di ricerca includono:

- l'assistenza sanitaria e la sicurezza del paziente;
- computer e sicurezza delle informazioni;
- progettazione del lavoro e sicurezza.

L'W. Edwards Deming Institute[349]

L'W. Edwards Deming Institute è un'organizzazione no-profit fondata nel 1993. L'Istituto Deming sta portando gli insegnamenti del Dr. W. Edwards Deming a una nuova generazione, per un nuovo mondo in rapida evoluzione.
Il progetto *Deming Today* esplora come le teorie e gli insegnamenti di Deming siano attualmente messe in pratica dalle organizzazioni di tutto il mondo, raccogliendo storie di successo. L'obiettivo è fornire esempi che convincano le altre aziende e organizzazioni ad applicare le teorie e gli insegnamenti del Dr. Deming.
L'W. Edwards Deming Institute, organizza due conferenze annuali l'"Annual Fall Conference" che tratta dell'applicazione degli insegnamenti di Deming in termini di metodi e benefici derivanti dall'implementazione e l'"Annual International Deming Research Seminar" nella quale sono presentati i risultati di una ricerca il cui campo di applicazione varia molto ma rimane legato ai principi di Deming. Il W. Edwards Deming Institute, per il 25 ° anniversario, insieme alla Quality Assurance Agency Hong Kong (HKQAA) organizza il seminario "Management Guru Seminar Series" indirizzato a proprietari e dirigenti.
In generale il contenuto delle conferenze dell'istituito si basa sulle due opere di W. Edwards Deming "Out of the Crisis" e "The New Economics", e affronta i principi di gestione che non sono ben compresi in molte organizzazioni. I temi chiave sono i sistemi, la variazione statistica, la teoria della conoscenza e la psicologia delle persone integrati con casi aziendali.

International Society of Logistics - SOLE[350]

SOLE, fondata nel 1966, è una società professionale internazionale senza scopo di lucro composta da individui con lo scopo di valorizzare l'arte e la scienza della logistica, per quanto riguarda tecnologia formazione e gestione. È presente in oltre 50 paesi in tutto il mondo.
SOLE lavora a stretto contatto con le altre società professionali ed è co-sponsor di importanti simposi tecnici. Uno di questi è sull'affidabilità e manutenibilità annuale (RAMS). L'ente lavora anche a stretto contatto con le istituzioni scolastiche di tutto il mondo ed ha favorito lo sviluppo e l'attuazione di corsi orientati alla logistica nei curricula di laurea delle università.

[348] Fonte: cqpi.engr.wisc.edu
[349] Fonte: www.deming.org
[350] Fonte: www.sole.org

SOLE, conduce incontri tecnici, convegni e workshop, per fornire ai suoi membri opportunità di avanzamento professionale. Sponsorizza una conferenza annuale "Logistics and Exposition" che riunisce diverse centinaia persone, soci e non, provenienti da tutto il mondo, in una riunione tecnica di tre giorni in cui i leader nel settore della logistica presentano documenti tecnici.
In riconoscimento della necessità di un sostegno all'istruzione e alla formazione, SOLE ha fondato la Education Foundation Logistics (LEF) nel 1974. Questa fondazione non-profit, ha come scopo la raccolta di fondi per, per la fornitura di sostegno finanziario alle attività e ai programmi educativi.
Dal 1972 SOLE ha, inoltre, adottato di un programma di certificazione per favorire l'accreditamento dei professionisti nel campo della logistica. Questo programma di certificazione è stato ampliato nel 2005 per includere il riconoscimento dei successi dei singoli nella loro professione ed è stato ulteriormente ampliato nel 2006 per riconoscere i professionisti del Supply Chain Management.

Ohio Quality and Productivity Forum[351]

Ohio Quality and Productivity Forum (OQPF) fondato nel 1985 da volontari, aveva come mission quella di promuovere e favorire il concetto di qualità come principio guida della gestione, secondo gli insegnamenti del Dr. W. Edwards Deming.
OQPF ha sponsorizzato 14 Conferenze Deming annuali. Per i primi 12 anni dei suoi 15 di esistenza, ha organizzato numerosi seminari di qualità, e incontri mensili per promuovere attivamente il messaggio di qualità tra le organizzazioni imprenditoriali, di istruzione e di governo. Limitazioni finanziarie avevano già portato alla decurtazione di tutti i fondi per gli eventi tranne la Conferenza annuale Deming.
Ad oggi l'ente non esiste più ma online sono ancora disponibili le pubblicazioni effettuate.

Society of Quality Assurance – SQA[352]

SQA è un'associazione di oltre 2.300 professionisti di quality assurance in oltre 30 paesi che si dedicano ad attuare Buone Pratiche Cliniche (GCP), Buone Pratiche di Laboratorio (GLP) e Buone Pratiche Manifatturiere (GMP) nelle industrie, nel governo, nel mondo accademico e industriale.
SQA promuove la cultura della qualità, incoraggiando l'utilizzo di sistemi qualità in tutta la ricerca scientifica, fornisce inoltre istruzione, networking e altre opportunità di formazione ai propri membri.
L'ente gestisce inoltre un meeting annuale, e periodicamente ospita convegni educativi.
È possibile diventare membri SQA tramite adesione generale, oppure aderendo a particolari commissioni d'interesse o amministrative, oppure a sezioni regionali o speciali; è disponibile anche l'adesione come studenti. I membri possono partecipare a comitati o sezioni speciali riguardanti salute, conformità, bio-tecnologie, buone pratiche di laboratorio, buone pratiche di produzione, dispositivi medici, e pubblicazioni scientifiche.
Inoltre SQA ha sviluppato il programma University o SQA-U, un programma di formazione e istruzione di garanzia della qualità incentrato sullo sviluppo della carriera professionale per i membri SQA.
SQA gestisce inoltre un forum chiamato "Forum di regolamentazione" (RF), utilizzato per facilitare la diffusione delle informazioni normative ai membri SQA. Il Forum di regolamentazione si riunisce tre volte l'anno per favorire la discussione e l'analisi delle questioni normative, legislative e le tendenze. I relatori utilizzano il sito SQA per organizzare le informazioni normative e renderle accessibili ai membri SQA.

[351] Fonte: www.oqpf.com
[352] Fonte: www.sqa.org

Gestione di premi nazionali

Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA[353]

Il Malcolm Baldrige National Quality Award è amministrato dal Programma Baldrige, un ramo del NIST, che mira a promuovere l'eccellenza, ad educare i futuri leader e le organizzazioni nella gestione delle prestazioni di eccellenza, ed a dare riconoscimento alle aziende da prendere come modelli nazionali di eccellenza. In collaborazione con la comunità Baldrige, il Programma Baldrige offre alle organizzazioni:

- un framework di gestione integrata di successo;
- strumenti di autovalutazione;
- feedback da un team di esperti qualificati, che mettono in evidenza i punti di forza le opportunità di miglioramento;
- presentazioni e workshop su come migliorare utilizzando i criteri Baldrige;
- conferenze e altri eventi di apprendimento che mettono in risalto le migliori pratiche di gestione;
- un premio presidenziale per le organizzazioni eccellenti.

Nel 2014 si è tenuta 26esima edizione del premio Baldrige, istituito nel 1997.
In origine, potevano partecipare al premio tre tipologie di organizzazioni: società di produzione, di servizi e piccole imprese. Nel 1998 (e quindi a partire dal 1999), il Presidente e il Congresso degli Stati Uniti hanno consentito alle organizzazioni di istruzione e di assistenza sanitaria di partecipare al Programma Award. Infine, nel 2006 (e quindi a partire dal 2007), hanno consentito la partecipazione anche alle organizzazioni no-profit.
Fino all'anno 2012 il Programma Baldrige concedeva i criteri per eccellenza delle prestazioni a titolo gratuito e la quota di iscrizione al premio era ridotta ma a seguito della perdita del finanziamento federale i costi per i partecipanti sono aumentati.
In questo momento il Baldrige è in transizione verso un modello di impresa: il Baldrige Enterprise. Il Baldrige Enterprise è una partnership del Programma Baldrige, Alliance for Performance Excellence, ASQ, e della Fondazione per il Malcolm Baldrige National Quality Award. La vision del Baldrige Enterprise è quella di migliorare la competitività, la qualità e la produttività delle organizzazioni statunitensi attraverso strumenti, riconoscimenti e valutazioni. I partner si sono impegnati nel brand Baldrige per il valore, l'eccellenza e l'integrità che esso rappresenta. Il motto del cambiamento rintracciabile sul sito ufficiale del Programma Baldrige è la frase "The Criteria for Performance Excellence have guided numerous organizations to greater success, and we will be using our own criteria as we evolve."[354]
I criteri 2013-2014 dispongono di una rinnovata attenzione alla gestione dell'innovazione, del rischio e delle priorità strategiche, ai media, all'efficacia operativa e dei sistemi di lavoro e infine alle competenze core. I criteri sono una serie di domande su aspetti critici della gestione e dell'esecuzione che insieme restituiscono un framework integrato e unico sulle prestazioni della gestione. I criteri sono declinati in tre versioni in base al settore di attività dell'organizzazione:

- criteri per l'eccellenza delle prestazioni, noti come criteri Business No-profit, per le organizzazioni di produzione, di servizio, senza scopo di lucro, organizzazioni governative e le piccole imprese;
- criteri per l'eccellenza delle prestazioni di formazione per le organizzazioni di istruzione;
- criteri per l'eccellenza delle prestazioni sanitarie per le organizzazioni sanitarie.

Di questi si riporta un unico framework in figura, in quanto a questo livello di dettaglio i criteri sono omogenei.

[353] Fonte: www.nist.govbaldrige
[354] Fonte: NIST, Programma Baldrige



Figura 4.86: Criteri di valutazione Baldrige Business No-profit[355]

In tutto il mondo esistono circa 100 premi per l'eccellenza molti di questi per i propri modelli utilizzano i criteri Baldrige o criteri basati sul Baldrige.
Tutte le organizzazioni con sede negli Stati Uniti possono partecipare al Malcolm Baldrige National Quality Award. Le domande per l'assegnazione sono valutate da una Commissione giudicatrice composta da esperti del settore pubblico e privato in qualità e in miglioramento continuo. Gli esaminatori cercano successi e miglioramenti in tutte le sette categorie dei criteri Baldrige per il Performance Excellence. Le organizzazioni che passano il primo screening vengono poi visitate da gruppi di esaminatori per verificare le informazioni dichiarate nella domanda di partecipazione. Ogni organizzazione partecipante riceve una sintesi scritta dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento.
Annualmente sono assegnati fino a 18 premi in sei categorie: produzione, servizi, piccole imprese, istruzione, sanità e no-profit.
L'attività di autovalutazione da effettuare per partecipare al premio è descritta sul sito del NIST, inoltre numerosi programmi statali e locali, in aggiunta ai loro programmi di aggiudicazione, offrono servizi utili in materia di auto-valutazione e forniscono opportunità di networking, formazione e consulenza. Il sito dell'Alliance for Performance Excellence aiuta le organizzazioni a trovare il proprio stato o programma locale. Gli esaminatori facilitano la comprensione dei criteri e l'applicazione.

Ogni anno, il Programma Baldrige sponsorizza "The Quest for Excellence" e altre conferenze regionali che consentono ai partecipanti di conoscere alcune delle best practices impiegate dalle aziende che hanno utilizzato i criteri Baldrige per migliorare le prestazioni aziendali e ottenere risultati anche di livello mondiale. In combinazione con le conferenze sono spesso offerti Workshop sull'autovalutazione.
Per celebrare i 25 anni il Programma Baldrige ha creato una pagina web speciale, chiamata "*Onorare il nostro passato... Costruire un futuro ancora migliore*", contenete:

- il racconto di prima mano di come sono nati i Baldrige Award, il programma ed i criteri;

[355] Fonte: NIST

- lettere di congratulazioni;
- un elenco di "25 modi in cui il Baldrige aggiunge valore" (es.: posti di lavoro creati, vite salvate e rapporto costi-benefici);
- storie di successo e testimonianze;
- dichiarazioni d'impatto su come "The Baldrige Enterprise crea valore per le organizzazioni e l'economia";
- un invito a partecipare al gran finale della celebrazione dell'anniversario d'argento, che sarà parte del 25 ° Annual Quest for Excellence Conference.

Gli enti che partecipano alla gestione del premio sono:

Baldrige Foundation

La Fondazione per il Malcolm Baldrige National Quality Award, istituita con gli obiettivi di raccogliere fondi, monitorarne l'investimento, erogare i fondi necessari per il National Institute of Standards and Technology (NIST), riesaminare il piano del premio e approvare i requisiti i patrimoniali ad esso associati per gli anni successivi al fine di garantirne il successo. Gli amministratori della Fondazione sono selezionati tra i leader delle organizzazioni di primo piano al fine di garantire che gli obiettivi di sostegno della Fondazione siano realizzati.
Fin dall'istituzione del Baldrige performance Excellence Program, nel 1988, le principali attività legate al premio sono state sponsorizzate attraverso donazioni private alla Fondazione Baldrige.
La Fondazione non ha la supervisione del programma Baldrige e non ha alcun coinvolgimento nel processo di aggiudicazione.

Alliance for Performance Excellence

Alliance for Performance Excellence è una organizzazione no-profit dedicata a migliorare la crescita e la sostenibilità del Baldrige, si propone di promuovere l'uso dei criteri Baldrige, diffondere informazioni sul processo del Baldrige Award, servire come un sistema di alimentazione per il programma nazionale, reclutando sia esaminatori sia partecipanti al premio.

ASQ

Ha supportato il Programma Baldrige nell'espansione del premio Baldrige alla sanità, all'istruzione e alle aziende no-profit, sostiene il programma Baldrige attraverso campagne di sensibilizzazione ai problemi di finanziamento federali, fornisce processi di gestione e supporto e di valutazione, comprende più di 250 sezioni locali di volontariato negli Stati Uniti, Canada, Messico, Brasile e Costa Rica.

NIST

Fondato nel 1901, il NIST, National Institute of Standards and Technology, è un'agenzia federale non regolamentare all'interno del Dipartimento del Commercio statunitense. La missione del NIST è quella di promuovere l'innovazione e la competitività industriale degli Stati Uniti facendo avanzare la scienza della misura, gli standard, e la tecnologia.

Manufacturing Excellence Award, Association for Manufacturing Excellence - AME[356]

L'Association for Manufacturing Excellence, AME, descritta nel paragrafo dedicato gestisce il premio Manufacturing Excellence Award, riconosciuto alle aziende di produzione nordamericane che hanno dimostrato eccellenza nella produzione e nel commercio in termini di miglioramento continuo, best practices, creatività e innovazione. A ogni edizione può essere assegnato più di un premio.
Per partecipare i candidati inviano una relazione detta "Achievement Report", che viene valutata in base ai criteri di valutazione AME e se questa ottiene un punteggio elevato i candidati ricevono una visita in loco della durata di 1-2 giorni dal team di valutazione.
I criteri di valutazione del premio sono quelli del modello lean per un sistema di gestione per l'eccellenza manifatturiera, a cui sono assegnati i punteggi, seguenti:

Politica Processo di distribuzione - 300 punti totali, di cui:
- Management System - 150 punti
- Sviluppo umano e organizzativo -150 punti

Sicurezza Ambiente e Salute - 50 punti totali

Produzione e Business Operations - 300 punti totali, di cui:
- Manufacturing Operations - 200 punti
- Business Operations - 100 punti

Value Stream Management - totale 150 punti, di cui:
- Sviluppo Prodotto - 75 punti
- Supplier & Procurement - 75 punti

Risultati - 200 punti totali, di cui:
- Qualità - 50 punti
- Costi - 50 punti
- Distribuzione - 50 punti
- Redditività - 50 punti

I destinatari del Manufacturing Excellence Award sono selezionati in base ai risultati combinati dell'Achievement Report e della visita in loco. La premiazione avviene durante la "AME International Excellence Inside Conference".

[356] Fonte: www.ame.org

Premi dell'American Society for Quality – ASQ[357]

L'American Society for Quality, ASQ, descritta nel paragrafo dedicato, ha istituito e gestisce un programma globale di premi e borse di studio. Medaglie e premi sono amministrati da un comitato che porta il nome del premio e riporta al Society Awards Board.

Distinguished Service Medal - onora il contributo di qualsiasi persona riconosciuta come un facilitatore, catalizzatore, motore del movimento di qualità. Rappresenta la più alta onorificenza che può essere concessa da ASQ.

Brumbaugh Award - assegnato per un paper pubblicato nell'anno precedente che ha reso un grande contributo allo sviluppo di applicazioni industriali per il controllo di qualità.

Medaglia Crosby - per l'autore di un libro distintivo che ha contribuito in modo significativo all'estensione della filosofia e all'applicazione di principi, metodi e tecniche di gestione della qualità.

Medaglia Deming - per aver combinato con successo l'applicazione del pensiero statistico e del management.

Medaglia Edwards - per una leadership eccezionale e l'applicazione di metodi moderni di controllo della qualità.

Feigenbaum Medal - per una persona al di sotto dei 36 anni, che presenta caratteristiche eccezionali di leadership, professionalità e potenzialità nel campo della qualità e il cui lavoro è stato, o diventerà, a vantaggio per l'umanità.

Freund - Marquardt Medal - per un individuo che ha ricoperto incarichi di responsabilità nello sviluppo di standard che si concentrano sul sistema di gestione di un'organizzazione.

Concedere Medal - per un individuo che ha mostrato una leadership eccezionale nello sviluppo e nella presentazione di programmi educativi meritevoli in termini di qualità.

Gryna Award - per un paper pubblicato nell'anno precedente, che ha reso il più grande contributo all'estensione della comprensione e conoscenza della filosofia, dei principi o dei metodi di gestione della qualità.

Hutchens Medal - per un individuo che ha mostrato una leadership eccezionale come business leader nell'ambito della responsabilità sociale.

Medaglia Ishikawa - per un individuo che ha mostrato una leadership eccezionale nel migliorare gli aspetti umani di qualità. Per questo premio possono essere nominati sia individui sia team.

Medaglia Juran - per un leader organizzativo che ha mostrato prestazioni distintive e che ha messo in pratica personalmente i principi chiave della qualità.

Medaglia Lancaster - per un individuo che ha dimostrato una leadership e un contributo eccezionale, e dedizione sulla scena internazionale nel promuovere la qualità come professione. Il candidato deve avere forti reputazione e integrità internazionale.

Medaglia Shainin - per applicazioni uniche e creative di tecniche statistiche nella soluzione dei problemi relativi alla qualità di un prodotto o servizio.

[357] Fonte: asq.orgindex.aspx

Medaglia Shewhart - per i contributi alla scienza e alle tecniche di controllo qualità o di leadership nel controllo qualità moderno.

Testimonial Award – è un riconoscimento per i membri che hanno servito la società.

Premi International Academy for Quality – IAQ[358]

IAQ è un organizzazione no-profit, non governativa indipendente, auto-sostenuta, amministrata da un gruppo collegiale di individui che sono stati eletti dai loro pari.
La mission di IAQ è quella di sfruttare la leadership degli Accademici in tutto il mondo, individualmente e in team, per far progredire la conoscenza, la comprensione, la comunicazione filosofica, la teoria e la pratica di tutte le attività che concorrono al raggiungimento della qualità per il bene delle persone.
I membri dell'IAQ sono accademici, invitati proporzionalmente tra le principali regioni del mondo approssimativamente divise in tre parti e provenienti da Asia, America ed Europa, Medio Oriente e Africa (EMEA). Gli individui non possono presentare domanda di adesione in quanto la Academy identifica e recluta di proprioa iniziativa leader di pensiero e professionisti.

Oltre alla gestione dei premi l'ente organizza conferenze annuali chiamate ISQ Annual Conference, e partecipa a molte organizzate per la promozione della qualità.
L'ente ha pubblicato "Quality Tools and Methods for The 21st Century, e Practical guidance insights on corporate governance".

Marcos E. J. Bertin Quality in Governance Medal

Il premio IAQ, Marcos E. J. Bertin Quality in Governance Medal, riconosce i contributi alla pratica o allo sviluppo di buoni principi di governance basati sull'applicazione dei metodi di qualità. Il premio consiste in un certificato e una medaglia d'oro. La Medaglia Bertin viene assegnata in una di due categorie:

- Nella prima categoria, l'individuo deve aver fornito un contributo eccellente nell'applicazione di successo dei principi di governance in azienda, i ruoli premiati sono generalmente il Presidente o un dirigente (Chief Executive Officer, il Chief Operating Officer, chief Financial Officer, ecc), il premio è applicato sia nel settore privato sia nel pubblico (istruzione, pubblica amministrazione e sanità).
- Nella seconda categoria, il candidato deve essersi distinto per il contributo nella diffusione di metodi di qualità come base per una buona governance. I candidati sono giudicati sulla base di contributi prolungati (superiori a un periodo di cinque anni).

Yoshio Kondo Academic Research Prize

Il premio IAQ, Yoshio Kondo Academic Research Prize, è concesso in riconoscimento delle pubblicazioni accademiche eccezionali. Questo premio onora Dr. Yoshio Kondo, ex presidente IAQ e Membro Onorario per i contributi sostenuti nell'amministrazione dell'Accademia e i contributi nel campo della qualità attraverso un'ampia ricerca accademica.
Il Premio viene assegnato al raggiungimento di tre premi "IAQ Best Paper" che vengono rilasciati per:

- contributi a una conferenza, Simposio, forum o altro evento promosso dall'Accademia;
- contributo scritto per una pubblicazione dell'Academy (sia libri pubblicati sia articoli di giornale).

Tutti gli Accademici, a tutti i livelli, sono ammissibili sia per il Best Paper Award sia per il, Yoshio Kondo Academic Research Prize; tuttavia, il premio Yoshio Kondo può essere concesso solo una volta per ogni

[358] Fonte: www.iaqweb.org

individuo. Dopo l'assegnazione del premio per la ricerca Yoshio Kondo, all'accademico rimane diritto di ricevere il premio IAQ Best Paper, ma non è più eleggibile per un secondo Yoshio Kondo.
Il "Best Paper Award" è costituito da un certificato di testimonianza e una medaglia d'oro per l'eccellenza dei contributi di ricerca accademica, viene consegnato in una riunione dell'Accademia.
Il Premio Ricerca Yoshio Kondo viene inoltre assegnato all'autore di un "Best Book" pubblicato sul sito web IAQ.

Walter E. Masing Book Prize

Walter E. Masing Book Prize viene assegnato ogni anno per onorare la memoria del Dott. Walter E. Masing (1915-2004), uno dei fondatori e membro onorario dell'ente. Il Dr. Masing è stato inoltre uno dei fondatori dell'Organizzazione europea per la Qualità (EOQ, ora EFQM) dove è stato primo presidente e membro onorario e della Società Tedesca per la Qualità (DGQ) in cui per 20 anni è stato presidente e presidente onorario al suo pensionamento.
Il Masing Book Prize è aperto a qualsiasi autore, una candidatura al premio può essere auto-nominata, nominata da un peer o dall'editore del libro. I contributi vengono giudicati da una giuria di accademici per determinare il libro più rilevante dell'anno su un argomento di gestione della qualità.

Riccardo Dell'Anna Doctoral Dissertation Prize

Riccardo Dell'Anna è stato vice presidente esecutivo responsabile per la business unit automotive svedese di SKF, dove aveva precedentemente lavorato come Vice Presidente di Qualità. Il premio consiste in una medaglia e un certificato che riconosce l'eccellenza delle tesi di dottorato sulla teoria e l'applicazione della qualità.

Founder's Medal

Il premio IAQ, Founder's Medal, riconosce i contributi di accademici che hanno reso un servizio particolarmente distintivo per l'Accademia nei seguenti ambiti:

- amministrativamente, aumentando la capacità di prestazione dell'Accademia,
- tecnicamente, contribuendo al corpo tecnico,
- gestionalmente, intervenendo sulla qualità della conoscenza,
- oppure migliorandone il prestigio pubblico.

Il premio consiste in un certificato di merito incorniciato con medaglia di accompagnamento incisa con i ritratti dei tre fondatori dell'Accademia.
Possono essere concessi massimo tre premi su base triennale, e il premio è presentato formalmente all'IAQ Triennial Meeting.

Premi International Leadership Association

L'International Leadership Association, ILA, trattata nel paragrafo dedicato, riconosce i risultati alle persone attive nel campo della leadership con i seguenti premi:

Jablin premio per la tesi di dottorato

Il premio Jablin è stato istituito per onorare la vita del dottor Fredric M. Jablin (1952-2004), viene assegnato ogni anno a uno studioso di qualsiasi disciplina la cui tesi di dottorato contiene notevoli intuizioni e implicazioni per lo studio della leadership. I destinatari sono nominati in una sessione speciale della ILA Global Conference annuale in cui presentano il loro lavoro.

La Kenneth E. Clark Student Research Award

Il Premio di Ricerca Kenneth E. Clark dedicato agli studenti porta il nome dell'ex Chief Executive Officer del Center for Creative Leadership (CCL). Il premio è un riconoscimento per pubblicazioni inedite scritte da studenti universitari o laureati, con focus su aspetti di leadership. I destinatari sono nominati in una sessione speciale della ILA Global Conference annuale in cui presentano il loro lavoro.

Student Case Competition

Student Case Competition è un'opportunità per gli studenti che frequentano la ILA Global Conference annuale di lavorare in team per analizzare un caso reale che coinvolge questioni di leadership moderna e sviluppare un'insieme di raccomandazioni strategiche che affrontano le questioni chiave del caso.

Lifetime Achievement Award

Il Lifetime Achievement Award premia le persone che hanno contribuito in maniera significativa e diversificata nel campo di studio della leadership. I destinatari sono premiati alla Global Conference annuale di ILA e i nominativi sono inseriti nella Leadership Legacy Hall of Fame Project.

P3 Award[359]

Il progetto P3 è un partenariato tra il settore pubblico e privato per raggiungere gli obiettivi comuni di prosperità economica, protezione dell'ambiente e miglioramento della qualità della vita. Il progetto è organizzato sotto gli auspici della Environmental Protection Agency.
Lanciato nel 2004, il P3 Award assegna sovvenzioni a gruppi di studenti universitari e docenti per effettuare ricerca, sviluppo e progettazione di soluzioni sostenibili. Il concorso è aperto a universitari e o laureati che frequentano college americani, università e altri istituti di formazione post- secondaria.
Le squadre di ricerca e sviluppo progetti incorporano e sostengono gli obiettivi ambientali ed economici della sostenibilità. Molti dei progetti selezionati per il concorso P3 Award sono allineati con le attività di sviluppo di standard. I vincitori del Premio P3 potranno beneficiare di fondi aggiuntivi da EPA con contributi delle organizzazioni di settore o non governative per sviluppare ulteriormente il progetto, attuarlo sul campo, e portarlo sul mercato. EPA annuncia i destinatari del premio ogni autunno. Le categorie del premio sono:

- edificazione,
- materiali e prodotti chimici,
- energia,
- tecnologie dell'informazione,

[359] Fonte: ANSI

- acqua.

L'American National Standards Institute (ANSI), descritta nel paragrafo dedicato, contribuisce all'iniziativa fornendo supporto agli studenti per gli aspetti di progettazione. ANSI fornisce supporto ai team sulla standardizzazione e valutazione della conformità, in particolare lo "Standards Resource Guide" online può essere utilizzato per individuare informazioni su standard specifici, strumenti di formazione e per prendere contatti con le imprese.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Association for Manufacturing Excellence – AME[360]

L'Association for Manufacturing Excellence (AME) è un'organizzazione no-profit fondata nel 1985, per lo scambio di conoscenze per l'eccellenza aziendale, ed è gestita da volontari provenienti da imprese e mondo accademico.
I 4.000 membri dell'associazione, che vanno da dirigenti a quadri che desiderano migliorare la loro organizzazione e le loro prestazioni personali, si riuniscono per esplorare il Lean Thinking e altri metodi di miglioramento e per scambiarsi le best practices.
AME ha istituito un Education and Training Center con lo scopo di plasmare il futuro della produzione della forza lavoro USA attraverso lo sviluppo della conoscenza e delle competenze.
AME gestisce un forum per tenere sempre aggiornati i propri membri con gli ultimi sviluppi intermini di metodi e strumenti lean. "Target" è il nome della pubblicazione ufficiale di AME, pubblicata quattro volte all'anno, viene distribuita solo ai membri. Lo scopo della rivista è condividere le migliori pratiche organizzative e di fabbricazione in tutti i tipi di imprese. Target è rivolto a professionisti, principalmente senior e di medio livello, che si rinnovano costantemente per affrontare sfide competitive. Target Online è una versione ridotta digitale e mensile che oltre ai membri AME viene inviata a oltre 40.000 dirigenti. Gli archivi di Target offrono il testo integrale della maggior parte degli articoli pubblicati nel Target Magazine dal 1985 e in Target Online dall'aprile 2011.
AME organizza conferenze annuali internazionali e regionali, webinar mensili, e oltre 100 seminari, workshop e visite guidate ogni anno. "AME International Excellence Inside Conference" è una conferenza tenuta ogni anno.
AME gestisce inoltre il Manufacturing Excellence Award, come descritto nel paragrafo dedicato.

Best Manufacturing Practices Program – BMPCOE[361]

BMP è stato fondato nel 1985 per supportare le aziende a identificare, ricercare, e promuovere best practices di produzione, metodi e procedure ed ha terminato la sua attività nel 2009.
L'obiettivo dell'ente era consentire alle organizzazioni di raggiungere un livello superiore di efficienza ed efficacia. A tal fine, BMP offriva tre strumenti per consentire alle organizzazioni di identificare e applicare le migliori pratiche e diventare parte di una vasta rete di scambio di informazioni per il sostegno reciproco, ovvero:

- Best Practices Survey - condotti per identificare, convalidare e documentare le migliori pratiche e incoraggiare i governi, l'industria e il mondo accademico a condividere informazioni e attuare le metodologie di qualità;

[360] Fonte: www.ame.org
[361] Fonte: www.bmpcoe.org

- Systems Engineering - una suite di strumenti elettronici che per attuare la gestione del rischio, il supporto ingegneristico e l'analisi dei guasti attraverso l'ausilio di un problem solving integrato;
- Tecnologie Web - per fornire agli utenti un ambiente digitale integrato per accedere ed elaborare una serie comune di documenti in un ambiente geograficamente vasto.

Dal 1985 al 2007, l'ente ha premiato, con il premio BMP for Excellence, le organizzazioni che hanno ospitato con successo un Survey in loco e condiviso le loro migliori pratiche con la base industriale degli Stati Uniti.

Il Centro BMP di Eccellenza (BMPCOE), istituito nel 1993 per espandere il programma BMP, è una partnership tra il Department of Commerce's Bureau of Industry and Security (BIS), the University of Maryland at College Park's Maryland Technology Enterprise Institute (MTECH), e contributori volontari provenienti da U.S. Defense Industrial Base. Questa partnership ha ampliato ulteriormente la portata delle competenze di base del BMP a tutto il governo, l'industria e il mondo accademico.
L'università MTECH fornisce un collegamento tra l'industria locale e il mondo accademico attraverso programmi di ricerca per migliorare le pratiche di produzione e di formazione degli studenti.

Capability Maturity Model Integration Institute – CMMI Institute[362]

Il CMMI Institute, è una filiale della Carnegie Innovations, Carnegie Mellon University's technology commercialization enterprise. La missione dell'Istituto è elevare le prestazioni organizzative attraverso soluzioni best in class per fronteggiare le sfide moderne. CMMI lavora per far avanzare lo strumento omonimo, accelerare lo sviluppo e l'adozione delle migliori pratiche e fornire soluzioni ai bisogni emergenti delle aziende in tutto il mondo.
I partner del CMMI Institute fanno parte dell'industria, del governo, e del Software Engineering Institute.
Il Capability Maturity Model Integration (CMMI), guida le organizzazioni nello sviluppo di software e sistemi, nell'acquisizione e fornitura di servizi ad alte prestazioni. Il Product Suite dell'istituto include anche il People Capability Maturity Model per lo sviluppo della forza lavoro e il Data Management Maturity Model.
I Modelli CMMI sono raccolte di pratiche efficaci per raggiungere degli obiettivi che le organizzazioni utilizzano per valutare e migliorare i loro processi, organizzate in gruppi chiamati "process areas", che hanno molte somiglianze e si completano a vicenda:

- il CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ) il modello fornisce una guida alle organizzazioni che gestiscono la supply chain per integrare prodotti e servizi al fine di soddisfare le esigenze del cliente;
- il CMMI for Development (CMMI-DEV) viene utilizzato per il miglioramento dei processi nelle organizzazioni che sviluppano prodotti in termini di efficacia, efficienza e qualità del processo di sviluppo,
- il CMMI for Services (CMMI-SVC) il modello fornisce una guida alle organizzazioni di servizi al fine di soddisfare le esigenze dei clienti e degli utenti finali;
- il People CMM guida le organizzazioni per gestire e sviluppare la forza lavoro.
- l'Appraisal Methods per confrontare i processi della propria organizzazione con le pratiche del modello CMMI.

CMMI Institute, tramite una rete di partner, offre corsi di formazione sugli strumenti CMMI.

[362] Fonte: whatis.cmmiinstitute.com

International Leadership Association – ILA[363]

L'Associazione è stata fondata a scopo didattico, per essere una rete globale di scambio per tutti coloro che praticano lo studio e l'insegnamento della leadership. Lo scopo dell'associazione è quello di promuovere e diffondere una comprensione più profonda della pratiche di leadership.
ILA riunisce leader del settore pubblico e privato, studiosi, educatori, professionisti e studenti provenienti da tutto il mondo per condividere informazioni, risorse e metodi, e sviluppare una leadership efficace.
Dal 1998 ILA organizza diverse conferenze sul tema della leadership, tra cui una Global Conference annuale, arrivata alla 16° edizione. La numerosità delle conferenze organizzate dall'ente è aumentata a partire dal 2012.
ILA offre ai soci la possibilità di partecipare a una o più di comunità favorendo il networking e l'esplorazione di interessi comuni, i soci possono scegliere tra:

- Gruppi di Interesse (RPI) organizzati in argomenti,
- Learning Communities organizzate su particolari temi,
- Gruppi di affinità organizzati per interessi reciproci,
- Reti Regionali organizzate per localizzazione geografica.

ILA mette a disposizione per i soci diverse pubblicazioni e riviste sui temi della leadership, fonti di collaborazioni con altri enti:

- **Newsletter**, ogni numero è caratterizzato da articoli, annunci di lavoro, un calendario di eventi e news sull'associazione.
- **Donne e Leadership: Ricerche, Teoria e Pratica**, è una nuova serie di libri che saranno pubblicati nei prossimi anni. La serie sarà interdisciplinare e rappresenterà le prospettive organizzative istituzionali, nazionali e internazionali.
- **Costruire ponti Leadership,** è la una serie di volumi annuali che catturano il pensiero contemporaneo sulla leadership di una vasta gamma di studiosi, operatori ed educatori che lavorano nel campo della leadership.
- **Atti del Convegno**, è una breve selezione di materiali on-line.
- **Il Trimestrale di Leadership**, ILA è ufficialmente affiliata alla The Leadership Quarterly, una rivista di leadership premier pubblicata da Elsevier.
- **Rivista per la Leadership eccellente**. In collaborazione con Executive Excellence Publishing, ILA offre ai soci l'accesso alla rivista mensile dedicata alla Leadership organizzativa.
- **Journal degli studi di Leadership**, in collaborazione con Jossey-BassWiley, ILA offre ai soci l'accesso al Journal of Leadership Studies. Uscito la prima volta nel 2007, la missione del Journal of Leadership Studies è di pubblicare ricerche sulla leadership econtributi teorici che colmano il divario tra teoria e pratica e che esemplificano l'indagine critica nelle questioni organizzative contemporanee e nei paradigmi.
- **Leadership e umanistica**, in collaborazione con Edward Elgar Publishing, ILA offre ai soci l'accesso alla rivista Leadership e umanistica; rivista internazionale dedicata a promuovere la comprensione e le applicazioni di leadership.
- **Pubblicazioni degli utenti**, i membri ILA pubblicano sul tema della leadership da una varietà di prospettive.

L'International Leadership Association, ILA, riconosce inoltre i risultati alle persone attive nel campo della leadership con diversi premi trattati nel paragrafo dedicato.

[363] Fonte: www.ila-net.org

International Society Of Six Sigma Professionals – ISSSP[364]

ISSSP è stata fondata nel 1997, in risposta alla crescita senza precedenti dell'adozione del modello Six Sigma. ISSSP è impegnata a promuovere l'adozione, il progresso e l'integrazione del Six Sigma nel mondo degli affari. ISSSP mette a disposizione per i suoi membri la rivista iSixSigma Magazine Digital Edition ed il iKNOW, un database integrato di gestione della conoscenza. Giunta al 12° anno, la conferenza Leadership Conference di tre giorni organizzata da ISSSP è un forum per la condivisione delle migliori pratiche Six Sigma. L'ente gestisce inoltre diversi programmi di formazione.

Lean Enterprise Institute - LEI[365]

Lean Enterprise Institute (LEI), fondata nel 1997, è un'organizzazione senza scopo di lucro, che ha come obiettivo la pubblicazione, la ricerca e l'organizzazione di conferenze. Fa parte del Lean Global Network.
LEI sviluppa ipotesi su Lean Thinking e sperimenta nuovi metodi per la trasformazione organizzativa, condividendo i successi con qualsiasi azienda, dirigente, o organizzazione intenda aderire alla trasformazione della creazione di valore. I metodi utilizzati per diffondere la conoscenza del Lean Thinking sono: la formazione lean, i materiali didattici, le conferenze e le "Lean Summit".
Le "Lean Summit"sono eventi di due giorni pensati per i manager, con focus sul sostegno del cammino lean, e su modi innovativi per migliorarne il percorso.
In generale le conferenze organizzate dall'ente sono eventi di uno o due giorni con ambito più stretto, che può variare dai fondamenti di lean ad altri temi di attualità. Annualmente viene organizzato il Lean Transformation Summit.
LEI mette a disposizione sul proprio sito dei video esplicativi, registrati da esperti, sulle metodologie e gli approcci lean per sostenere le imprese.
LEI, a richiesta, fornisce anche formazione on-site alle imprese sotto forma di workshop che combinano lezione, esperienza, discussioni di gruppo, simulazioni partecipative, e esercizi di gruppo.
Un corso particolarmente pubblicizzato è il Lean Warehousing And Distribution Operations, un workshop di due giorni indirizzato ai responsabili dell'attuazione dei principi lean in un centro di distribuzione, che comprende lo sviluppo di un ambiente di storage convenzionale con maggiore efficienza, qualità, sicurezza e spazio di utilizzazione.
Nel corso del workshop, viene sviluppato un ambiente di apprendimento esperienziale che permette ai partecipanti di comprendere - attraverso il PDCA - le fasi e i passaggi per trasformare i processi operativi, al fine di migliorare il servizio clienti, ridurre i costi e fornire un problem-solving per il miglioramento continuo.
LEI pubblica inoltre diverse ricerche nel campo lean acquistabili direttamente da una sezione del proprio sito.

The Benchmarking Exchange and Best Practices - TBE[366]

A partire dal novembre 2007, The Benchmarking Exchange and Best Practices, TBE fornisce servizi di analisi comparativa per il miglioramento dei processi delle organizzazioni a più di 25.000 membri provenienti da 91 paesi.

TBE mette a disposizione per i propri membri una serie di servizi online:

[364] Fonte: isssp.com
[365] Fonte: www.lean.org
[366] Fonte: www.benchnet.com

- BenchNet – è un servizio web user-friendly progettato specificamente per l'utilizzo da parte di individui e organizzazioni coinvolte nei Benchmarking e nel miglioramento dei processi. BenchNet fornisce agli utenti un forum centralizzato e specializzato per tutte le fasi di Benchmarking, e fornisce in più una newsletter con informazioni aggiornate giornalmente.
- SelfAssessor - è un servizio on-line che fornisce agli utenti la possibilità di confrontarsi con criteri del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) inserendo direttamente su web la risposta a ciascuna delle 19 domande del modello e ottenendo in pochi secondi una scheda di rapporto.
  Geometra - è un servizio online dove le aziende possono sollecitare risposte a questioni specifiche e raccogliere le risposte in una banca dati cumulativa per una successiva analisi e reporting.
- Le aziende possono utilizzare Survey per gli studi interni.

TBE fornisce anche servizi in settori quali la ricerca della letteratura, l'analisi comparativa delle presentazioni, l'assistenza alla progettazione di indagini interne, conferenze di Benchmarking e Best Practice, articoli, e newsletter.

4.4 Asia

4.4.1 Emirati Arabi Uniti – Abu Dhabi



4.4.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	9.346.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 0,6% ▪ industria: 61,1% ▪ servizi: 38,2%
Esportazioni in dollari	$ 368,900,000,000 (2013; rank 18°)
Importazioni in dollari	$ 249,600,000,000 (2013; rank 20°)
Competitive Industrial Performance Index	0,06 (2012 rank 54°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.32 (2014 rank 12°, +7 rispetto al 2013)

Tabella 4.41: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[367]

La Figura 4.87 riporta l'andamento del PIL degli Emirati Arabi, per gli anni 1990-2013, messo a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può notare dal grafico l'andamento si è alternato toccando valori molto positivi e valori negativi. In particolare nell'anno 2009 ha risentito della crisi finanziaria globale, come avvenuto per le realtà confrontate, dimostrando però capacità di ripresa negli anni seguenti.

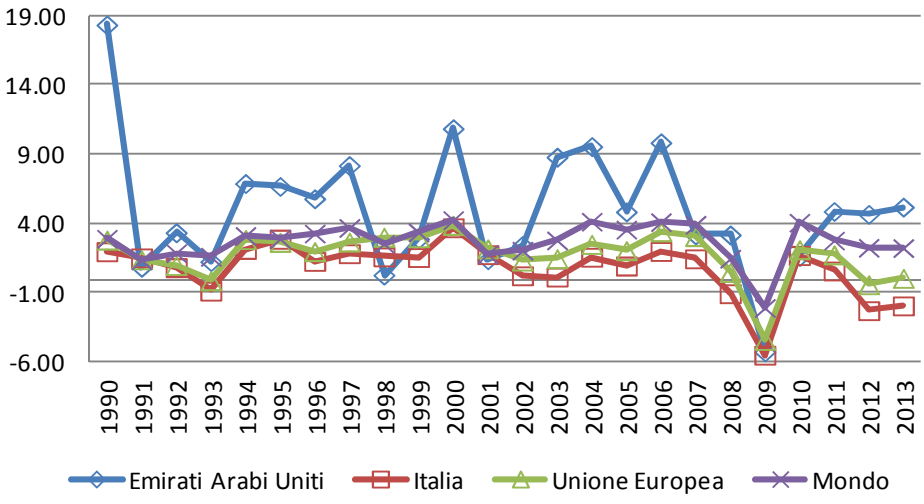


Figura 4.87: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Tasso di crescita del PIL[368]

[367] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; composizione del PIL e esportazioniimportazioni CIA, GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7

Gli Emirati Arabi Uniti, come riporta il World Factbook[369], sono caratterizzati da un'economia aperta e da elevati reddito pro-capite e surplus commerciale.
L'economia degli Emirati Arabi Uniti a partire dalla scoperta del petrolio ha subito profondi cambiamenti ed ha portato un paese caratterizzato da una popolazione povera del deserto ad essere uno stato moderno con un elevato tenore di vita; l'economia è stata inoltre diversificata e lo stesso petrolio ha diminuito la sua incidenza sul PIL al 25%.
Il governo ha operato per l'aumento della spesa pubblica, per la creazione di nuovi posti di lavoro, per l'espansione delle infrastrutture e per lo sviluppo del settore privato. Nel 2004 è stato firmato un accordo di libero scambio con gli Stati Uniti anche se non ci sono stati ulteriori sviluppi su tale fronte.
Il paese riesce ad attirare investimenti stranieri grazie alla creazione di zone di libero scambio che offrono zero tasse e 100% di proprietà straniera. Gli Emirati come già riscontrato dal grafico, hanno risentito della crisi globale a cui le autorità hanno cercato di far fronte attraverso l'aumento di spesa e di liquidità nel settore bancario. La crisi ha colpito in particolar modo Dubai che ha risentito della depressione dei prezzi e non è stata in grado di far fronte ai propri debiti obbligazionari per la mancanza di denaro liquido. Le maggiori quote sono state acquistate da UAE Central Bank e dalle banche di Abu Dhabi. Nel dicembre del 2009 Dubai ha ricevuto 10 miliardi di dollari di prestiti dall'Emirato Abu Dhabi.
Gli Emirati Arabi Uniti nonostante la diversificazione hanno ancora una certa dipendenza dal petrolio e risentono inoltre della crescente pressione inflazionistica nonché di un gran numero di espatri della propria forza lavoro. Il Piano Strategico prevede quindi un incremento della diversificazione, la creazione di nuove opportunità per i cittadini, maggiori posti lavoro nel settore privato e migliore istruzione.

La Figura 4.88 mostra l'andamento relativo al Competitive Industrial Performance Index di Emirati Arabi Uniti, Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

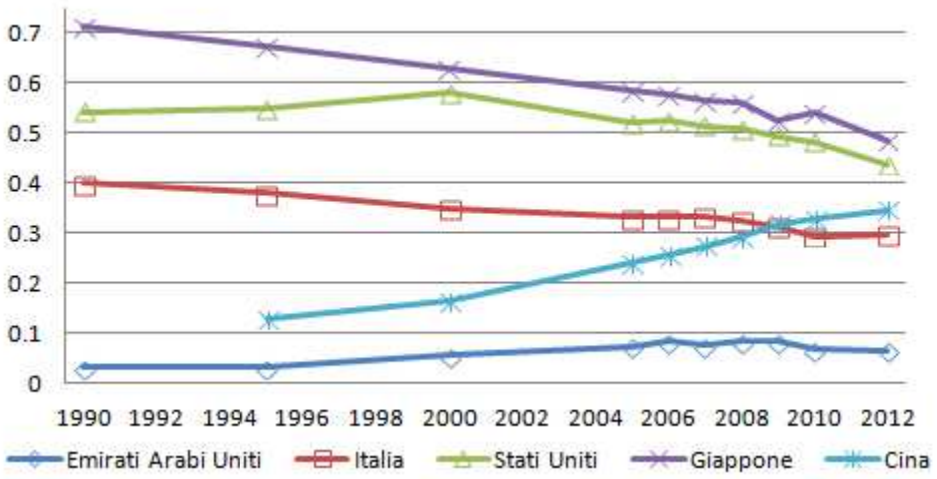


Figura 4.88: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. CIP, Competitive Industrial Performance Index[370]

[368] Fonte: Banca Mondiale
[369] Fonte: CIA Pubblications
[370] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

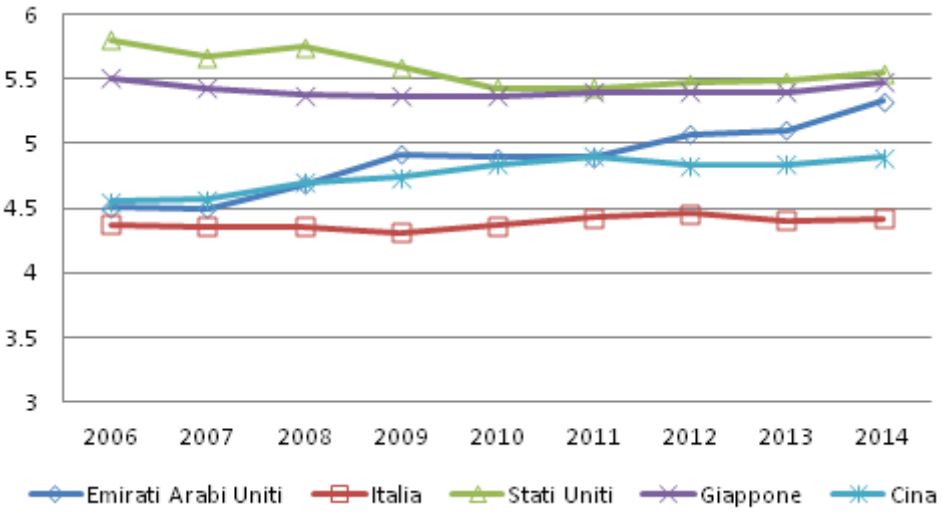


Figura 4.89: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. GCI - Global Competitiveness Index[371]

La Figura 4.89 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index di Emirati Arabi Uniti, Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.
Dalle informazioni e dai dati forniti dal Global Competitiveness Report e come già riportato nel prospetto iniziale di questo paragrafo, gli Emirati si trovano attualmente in 12ª posizione nel rank mondiale del Global Competitiveness Index, migliorando di 7 posizioni rispetto all'anno passato. In una certa misura tale miglioramento è dovuto al fatto che i dati relativi agli iscritti all'istruzione di livello superiore non sono più disponibili, oltre che ai prezzi favorevoli del petrolio che in tempi recenti hanno contribuito all'avanzo di bilancio, alla diminuzione del debito pubblico e all'aumento del tasso di risparmio.

Nella Figura 4.90 si presentano nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati dal GCI, per gli anni 2006 - 2014.

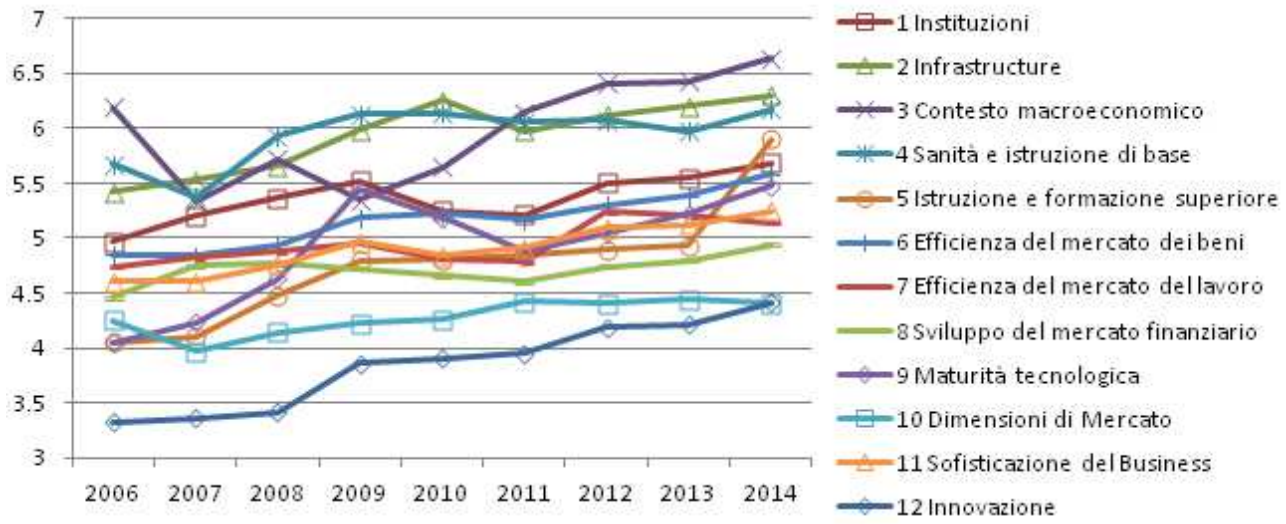


Figura 4.90: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. GCI Pilastri

[371] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Il paese presenta aspetti positivi relativamente alle istituzioni, pilastro 1, mostrando fiducia nei politici ed un elevata efficienza di governo che la posiziona al 7ª posto.
Il miglioramento della produttività è stato supportato dall'adozione di tecnologie in particolar modo nel campo ICT. Il paese risulta competitivo, caratterizzato da una buona qualità delle sue infrastrutture (pilastro 2) in cui si colloca al 3° posto ed una forte stabilità macroeconomica, 5° posizione.
Si richiedono invece miglioramenti e investimenti aggiuntivi nel campo sanitario ed educativo, pilastro 4 (Sanità e Istruzione di base), in cui il paese si trova al 38° posto. In particolare deve essere migliorata la qualità dell'insegnamento e devono essere adottate misure per l'incentivazione della popolazione a frequentare scuole primarie e secondarie.
Nel pilastro 12, innovazione, il paese si posiziona al 24° posto, una maggiore promozione delle tecnologie ICT e un maggiore focus nell'R&D e nell'innovazione saranno necessarie per garantire una diversificazione e una crescita economica sostenibile.
La bassa disoccupazione giovanile e l'ampio accesso alla sanità di base influenzano positivamente la sostenibilità sociale. In termini di sostenibilità ambientale invece, lo stress idrico, la pressione ittica, un alta concentrazione di particolato, e le alte emissioni di anidride carbonica impattano molto sul GCI degli Emirati Arabi Uniti. Inoltre il paese non mostra impegno nei confronti dell'ambiente avendo partecipato a pochi accordi internazionali.

4.4.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	3.870	
Diffusione ISO 14001 (2012)	1.119	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,3%
	Industria	66,1%
	Servizi	30,6%

Tabella 4.42: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[372]

Nella Figura 4.91 è mostrato l'andamento relativo al numero di certificazioni per gli standard ISO 9001 e ISO 14001.

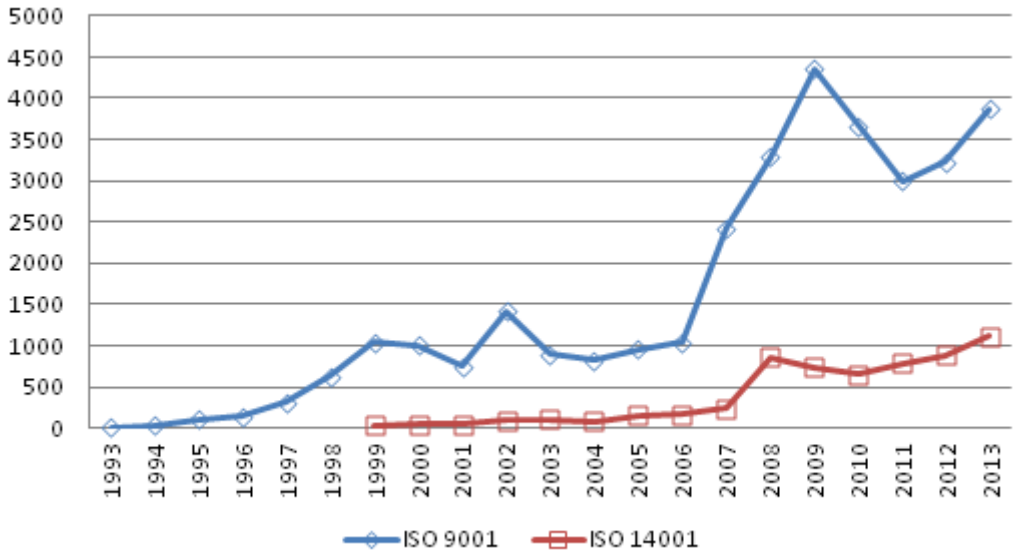


Figura 4.91: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Certificazioni ISO

Le certificazioni ISO 9001 mostrano un andamento altalenate con una prima decrescita nel 2000, anno della seconda revisione dell'ISO 9001, un picco nel 2002, seguito da una diminuzione, un seguente periodo abbastanza costante e una crescita elevata a partire dal 2008. Dopo aver toccato l'apice nell'anno 2009, seguente all'edizione 2008 della ISO 9011, si riscontra una nuova decrescita fino al 2011 per poi ritrovare un trend positivo.

Le certificazioni ISO 14001 mostrano un trend complessivamente positivo con un picco in corrispondenza del 2008.

[372] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.1.3 Attori ed esperienze

Nel seguente prospetto vengono riportate realtà di organizzazioni con sede nell'Emirato di Abu Dhabi, in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Abu Dhabi Quality and Conformity Council
	Emirates Authority for standardization and metrology (ESMA)
	Health Authority - Abu Dhabi (HAAD)
II. Accreditamento	Commission for Academic Accreditation (CAA
III. Promozione della Qualità	Emirates Quality Association
IV. Gestione Premi	Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA)

Tabella 4.43: Emirati Arabi Uniti - Abu Dhabi. Principali attori della Qualità

Normazione

Abu Dhabi Quality and Conformity Council[373]

Abu Dhabi Quality and Conformity Council è un consiglio istituito ai sensi dell'articolo 3 del 2009 con l'obiettivo di riesaminare e perfezionare gli standard degli Emirati Arabi Uniti in collaborazione a Emirates Authority for Standardisation and Metrology (ESMA) per migliorare la qualità delle esportazioni e dei prodotti commercializzati a livello locale. La sua mission è: "guidare, facilitare e sviluppare una struttura della qualità ad Abu Dhabi efficiente, efficace e integrata a livello globale per promuovere una cultura della qualità, migliorare lo sviluppo industriale e la competitività e garantire la sicurezza dei consumatori". Il primo servizio è stato svolto nel 2011 e attualmente svolge attività di Testing delle infrastrutture, elaborazione di standard, definizione di schemi di conformità, definizione di infrastrutture di metrologia e metrologia legale e svolge attività a sostegno della sicurezza del consumatore.
Il consiglio ha costituito il Central Testing Laboratory (CTL) per lo sviluppo di attività di testing per garantire la conformità agli standard in altri campi al di là di quelli di cui si interessa attualmente i laboratori del governo di Abu Dhabi(campo alimentare, dell'acqua e della costruzione).
Il CTL si occuperà inoltre della certificazione, ispezione e formazione e risponderà alle esigenze di industria e clienti nazionali ed internazionali.
Come già detto il Consiglio si occupa di standardizzazione (in particolare ISO 55000 relative all'Asset Management) al fine di armonizzare gli standard esistenti, sviluppare nuove norme, sensibilizzare sull'importanza degli standard e formare un unico centro per lo sviluppo di norme di Abu Dhabi.
Sviluppa inoltre schemi di Conformità in vari campi per ottenere la certificazione in essi:

- Water Efficient Fixtures Conformity Scheme;
- Exterior LED Luminaires Conformity Scheme;
- Adhesives and Sealants Conformity Scheme;
- Polyethylene Plastic Pipes Certification Scheme;
- Household Electrical Appliances Conformity Scheme;
- Wiring Devices Certification Scheme;
- Children Toys Certification Scheme.

[373] Fonte: www.qcc.abudhabi.ae

Abu Dhabi Quality and Conformity Council si occupa poi del campo della metrologia, ovvero della scienza di misurazione che permette la riduzione degli ostacoli al commercio internazionale. Il centro di metrologia permetterà di diffondere gli standard per la misurazione necessari per la tracciabilità, fornendo servizi, consulenza e formazione in tale campo e contribuendo alla ricerca di nuovi metodi.
Il QCC per garantire la conformità agli standard, assicura lo svolgimento di test a campione e la sperimentazione sugli strumenti di misurazione a cui lo stesso consiglio appone il QCC Trustmark.
Infine il consiglio nel campo della Consumer Safety, attraverso la QCCs Consumer Safety e in collaborazione con le autorità competenti, svolge attività di monitoraggio sui prodotti commercializzati che possano avere impatto sulla salute e la sicurezza della popolazione di Abu Dhabi.

Emirates Authority for standardization and metrology - ESMA[374]

L'Emirates Authority for Standardization and metrology, membro ISO, è l'autorità degli Emirati Arabi Uniti per la standardizzazione in riferimento alla qualità. È stata istituita nel 2001 con l'obiettivo di fornire supporto all'economia tramite la definizione "di una nuova era di Eccellenza e di Qualità" [fonte: www.iso.org]. La mission di ESMA è "Fornire soluzioni relative a standard e all'accreditamento, fornire standard per tutti i segmenti della società attraverso l'emanazione e l'attuazione della legislazione e dei programmi, la supervisione nei settori della sicurezza, della salute, e della tutela dell'ambiente, utilizzando le migliori pratiche internazionali".
EMAS deve mantenersi aggiornato sull'evoluzione degli standard internazionali e delle specifiche, sui sistemi di gestione, sul sostenimento dell'attuazione degli standard stessi, e deve mettere in atto il Sistema di Certificazione degli Emirati Arabi Uniti "Emirates Conformity Assessment Scheme"(ECAS) per la valutazione di prodotti che possano avere impatto sull'economia degli Emirati e su ambiente, salute e sicurezza.
La valutazione viene effettuata non solamente su prodotti provenienti da paesi esteri, ma anche sui prodotti interni affinché ne sia garantita la qualità e possano essere competitivi.
ESMA, come organo di accreditamento, garantisce la competenza e l'integrità degli organismi di certificazione attraverso l'applicazione di un sistema di accreditamento riconosciuto internazionalmente, ovvero l'Emirates National Accreditation System. Inoltre stabilisce accorti di mutuo riconoscimento con le altre organizzazioni del settore operanti in altri paesi.
Riguardo la standardizzazione ha formato comitati tecnici per il settore alimentare, prodotti per l'edilizia e materiali da costruzione, prodotti elettrici ed elettronici, prodotti chimici e materie plastiche, prodotti meccanici, petroliferi e lubrificanti, e le tecnologie dell'informazione.

Health Authority - Abu Dhabi - HAAD[375]

L'Health Authority - Abu Dhabi (HAAD) si occupa della regolamentazione nel settore dell'assistenza sanitaria nell'emirato di Abu Dhabi per migliorare tale settore e supportarlo verso l'eccellenza. L'ente definisce la strategia e il quadro normativo del sistema sanitario, definisce gli standard per gli operatori sanitari e ne promuove l'adozione all'interno degli Emirati Arabi Unti, monitora il sistema sanitario e pubblica report sulla performance raggiunta dallo stesso e sullo status della popolazione.
Organizza gli "Abu Dhabi Medical Distinction Awards (ADMA)", trattati nel paragrafo dedicato.

[374] Fonte: www.esma.ae, www.iso.org
[375] Fonte: www.haad.ae

Accreditamento

Commission for Academic Accreditation (CAA)[376]

La Commission for Academic Accreditation, fondata nel 2000, è un dipartimento del Ministry of Higher Education and Scientific Research, con sede in Abu Dhabi, si occupa della promozione della qualità e dell'eccellenza negli Emirati Arabi Uniti e verso l'esterno. È stata istituita per sviluppare ed implementare standard per l'accreditamento degli istituiti di istruzione post-secondaria e i loro programmi accademici. Nel 2011 ha pubblicato la nuova versione degli Standards for Licensure and Accreditation che fornisce le misure di qualità a cui devono rispondere gli istituti di istruzione al fine di garantire l'offerta di servizi di alto livello di qualità in linea con gli standard internazionali.
Attraverso la pagina web CAA fornisce le linee guida per poter ottenere l'accreditamento e le relative norme.
Al fine di favorire il miglioramento della qualità, CAA organizza seminari e fornisce un data base (Good Practices Data Base) in cui vengono raccolte le Best Practices adottate dalle istituzioni che hanno ottenuto la certificazione e le autorizzazioni dei propri programmi. Offre inoltre l'area "CAA Quality Series" che fornisce articoli riguardanti il tema della qualità al fine condividere idee, stimolare il dibattito, migliorare le pratiche di qualità nel settore dell'Istruzione superiore e diffonderle nel pubblico.
CAA raccoglie inoltre dati provenienti dagli istituti privati (elenchi degli studenti, liste dei laureati, liste delle facoltà, dati statistici come il numero di nuovi studenti, personale, risorse bibliotecarie, risorse finanziarie e dati di posizionamento) al fine di fornire report al Ministry of Higher Education and Scientific Research.

Promozione della qualità

Emirates Quality Association[377]

Emirates Quality Associations fondata come organizzazione no-profit nel 2007, è partner di Abu Dhabi International Centre for Organisational Excellence (ADICOE) e di Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA). Ha come mission: "Fornire consulenza professionale, formazione e valutazione su come sviluppare, eseguire e sostenere i suggerimenti dei dipendenti all'interno delle organizzazioni a migliorare l'impegno e le prestazioni complessive dei dipendenti" [fonte: www.eqa.ae]. Lo scopo dell'associazione è infatti quello di promuovere l'eccellenza nel settore pubblico e nel settore privato attraverso l'adozione dei principi di qualità totale.
A tale scopo organizza conferenze, seminari, workshop, training courses e consulenza occupazionale. In collaborazione con EFQM e Center Organizational Excellence & Reserce (COER)[378], organizza l'International Business Excellence Best Practices Conference, in cui vengono presentate le best practices relative agli approcci della qualità e dell'eccellenza, come il modello EFQM e la sua utilità, il Baldrige Quality Program e i relativi criteri ed esperienze nella qualità come quella di Singapore.

[376] Fonte: www.caa.ae
[377] Fonte: www.eqa.ae
[378] www.coer.org.nz

Gestione Premi

Sheikh Khalifa Excellence Award (SKEA)[379]

Sheikh Khalifa Excellence Award è stato istituito nel 1999 dalla Camera di Commercio e dell'Industria (ADC) di Abu Dhabi al fine di sviluppare un modello di qualità ed eccellenza e migliorare il settore del business di Abu Dhabi. Il programma adotta il modello EFQM ed è stata formata una versione arabica della versione EFQM 2013 a cui aderiscono più di 10.000 organizzazioni.
Su tale modello si basa il riconoscimento annuale attribuito ad una decina di organizzazioni tra le centinaia partecipanti al Sheikh Khlifa Excellence Award (Skea) che viene conferito dal principe di Abu Dhabi. Il premio prevede diverse categorie: SKEA's diamond, golden e silver, industria, servizi, costruzioni, commercio, turismo, settori professionali e finanziarie, sanità, istruzione, leadership strategica, eccellenza nello sviluppo umano, eccellenza nel servizio al cliente, eccellenza nel servizio alla comunità e responsabilità sociale delle imprese (CSR).
Oltre al premio sono previste altre attività per supportare le organizzazioni verso l'eccellenza, attraverso lo sviluppo di competenze e l'utilizzo di strumenti efficaci ed efficienti per l'ottenimento degli obiettivi pianificati. Fornisce attività di formazione come il "Licensed Assessors'training" (EAT), "Journey to Excellence programs (J2E)" e "Leaders for Excellence (L4E)" corsi per manager e organizzazioni in tutti gli Emirati Arabi Uniti. Oltre al premio sono attuati altri sistemi di riconoscimento, sempre basati sul modello EFQM,ovvero il "Committed to Excellence (C2E)" e "Recognized for Excellence (R4E)", forniti da Skea anche in lingua inglese.
Per la diffusione dei principi della qualità e dell'eccellenza ADC in collaborazione a EFQM organizza delle conferenze. Nel 2013 è stata svolta la "Sheikh Khalifa Excellence Award's Share Best Practice Conference: Local, Regional & International Role Models in Business Excellence" per la diffusione del modello per l'eccellenza in tutta la regione.

Premi dell'Health Authority - Abu Dhabi (HAAD)[380]

Gli Abu Dhabi Medical Distinction Awards (ADMA), hanno lo scopo di dare riconoscimento a professionisti eccellenti che abbiano dato un proprio contributo al miglioramento e all'innovazione nell'ambito del settore sanitario nell'emirato Abu Dhabi. Il premio è riconosciuto a livello nazionale e dà l'opportunità di condividere idee tra colleghi. Prevede le seguenti categorie:

1) Surgical Performance Distinction Awards;
2) Clinical Performance Distinction Awards;
3) Medical Research Distinction Award;
4) Medical Education Distinction Awards;
5) Allied Health Distinction Award;
6) Health Administration & Management Distinction Award;
7) Clinical Imaging & Laboratory Distinction Awards;
8) Medical Volunteer Distinction Awards;
9) Public Health & Health Promotion Distinction Award;
10) Lifetime Achievement Award.

La valutazione prende in considerazione: consegna di un servizio di alta qualità; sviluppo di un servizio di alta qualità; Gestione di un servizio di alta qualità; Contributo attraverso insegnamento, formazione, ricerca; Leadership; Innovazione, Rilevanza per gli Emirati Arabi Uniti.

[379] Fonte: www.skea.ae
[380] Fonte: www.haad.ae

4.4.2 Cina



4.4.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	1.357.000.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	7,7 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 10% ▪ industria: 43,9% ▪ servizi: 46,1%
Esportazioni in dollari	$ 2.210.000.000.000 (2013; rank 1°)
Importazioni in dollari	$ 1.950.000.000.000 (2013; rank 3°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,35 (2012, rank 5°, +2 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4.89 (2014, rank 28°, +1 rispetto al 2013)

Tabella 4.44: Cina. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[381]

In Figura 4.92 è mostrato l'andamento del PIL della Cina che è molto superiore alla media europea e mondiale. Negli ultimi due decenni, infatti, lo schema industriale mondiale è stato ridisegnato dall'emergere di nuove economie, indicate come BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). In particolare l'economia Cinese ha registrato tassi di sviluppo che l'ha portata a diventare una delle principali potenze economiche mondiali. Dall'andamento del PIL sono visibili gli effetti delle due crisi economiche, rispettivamente la crisi di Asia e Russia del 1997-98 e la crisi mondiale del 2008.

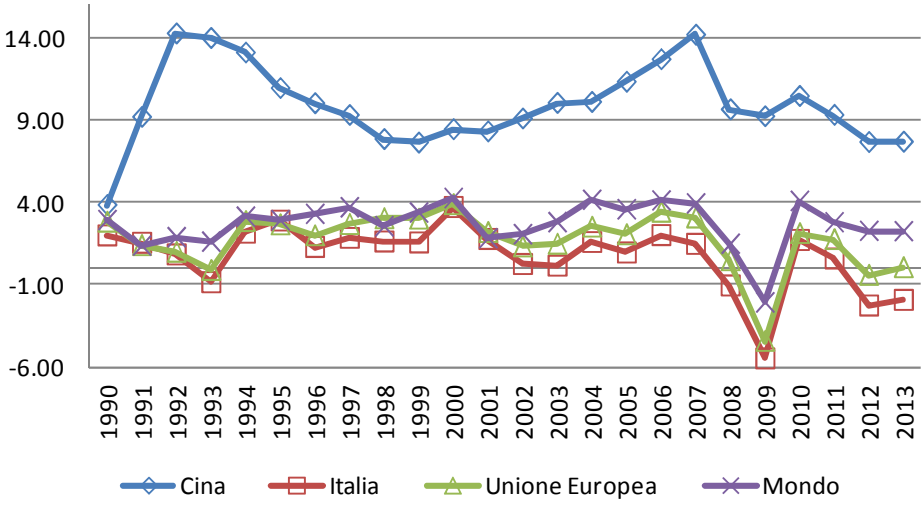


Figura 4.92: Cina. Tasso di crescita del PIL[382]

[381] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[382] Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.93, è mostrato l'andamento del CIP cinese. La Cina, è la prima economia a basso reddito del quintile superiore del CIP. Data la sua popolazione e il suo stadio di sviluppo, nel quintile, è il paese con i valori più bassi di MVApc, Manufacturing Value Added pro capite, e di MXpc, Manufactured Exports pro capite, ma si trova al secondo posto in termini di ImWMVA, World Manufacturing Value Added.

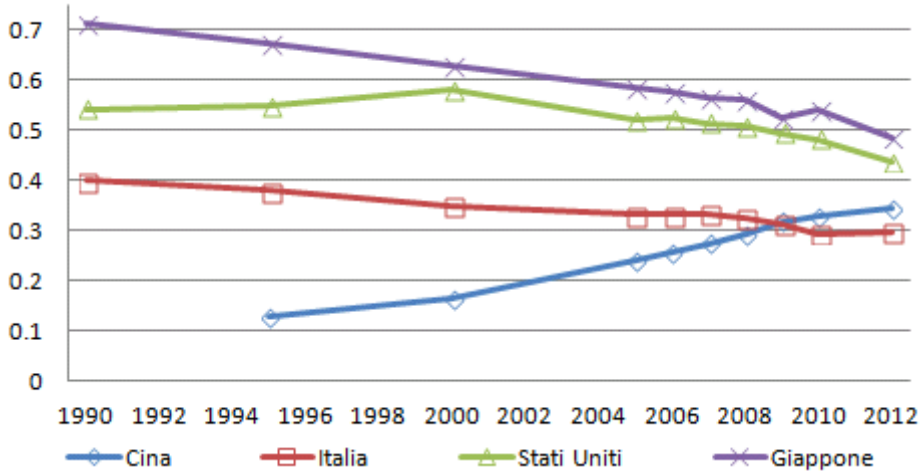


Figura 4.93: Cina. CIP, Competitive Industrial Performance Index[383]

Molte economie dell'Asia orientale come la Cina, negli ultimi 20 anni hanno recuperato una quota significativa di WMVA.
Negli ultimi 15 anni, la quota di esportazioni cinesi nel mondo è aumentata dell'11% seguendo un modello di sviluppo guidato dalle esportazioni. L'industria manifatturiera è il settore principale dell'economia cinese, che rappresenta circa il 35% del PIL complessivo e rende la Cina il maggior esportatore mondiale di prodotti manifatturieri, con una quota globale del 14%. Inoltre anche la performance della Cina in settori a medio-alta tecnologia è notevole.
Dalla prima rilevazione del CIP la Cina ha guadagnato 18 posizioni e vissuto il passaggio da un paniere di esportazione dominato da alta intensità di lavoro e prodotti a bassa tecnologia (come cibo e tessili), verso prodotti a medio-alta tecnologia che rappresentano oltre la metà del totale delle esportazioni di prodotti manifatturieri (compresi i prodotti in metallo, macchine e apparecchiature elettriche).
Nel periodo fra il 1995 e il 2000, tra le economie emergenti, la Cina ha avuto l'aumento più elevato di MVApc, pari al 8,7 %, congiunto con un aumento di MXpc, del 10,5 %. Queste performance hanno determinato in cinque anni un aumento dell'1 % della quota cinese sia nel WMVA, sia nel ImWMT.
Nel periodo dal 2000 al 2005, la Cina ha visto il suo MVApc crescere a quasi del 10 % ed i guadagni derivanti di WMVA e WMT, sono stati i più alti del mondo mostrando che il paese è entrato in un processo di auto-rafforzamento dell'industria. La Cina è riuscita ad aumentare la propria quota di esportazioni sui prodotti di medio-alta tecnologia sul totale delle esportazioni manifatturiere al 12% nel giro di cinque anni, rivelando un processo di approfondimento tecnologico rapido e la capacità di diversificazione del paniere delle esportazioni.
Nel periodo dal 2005 al 2010 la Cina entra nella top 10 della classifica mondiale del CIP. L'aumento di MVApc è addirittura superiore a quello registrato nella prima metà del decennio e raggiunge l'11%. La capacità della Cina come esportatore porta un guadagno cumulato nella quota di WMT del 4,7 %.

[383] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

L'espansione della base produttiva è stata principalmente stimolata dalla domanda esterna. Tuttavia, il recupero in seguito alla crisi finanziaria del 2008 è stato innescato dai consumi interni, dagli investimenti e dalla crescita della produttività.

La Cina si trova in 28° posizione nella classifica del GCI, guadagnando una posizione rispetto al 2013 e continuando a guidare le economie del BRICS.

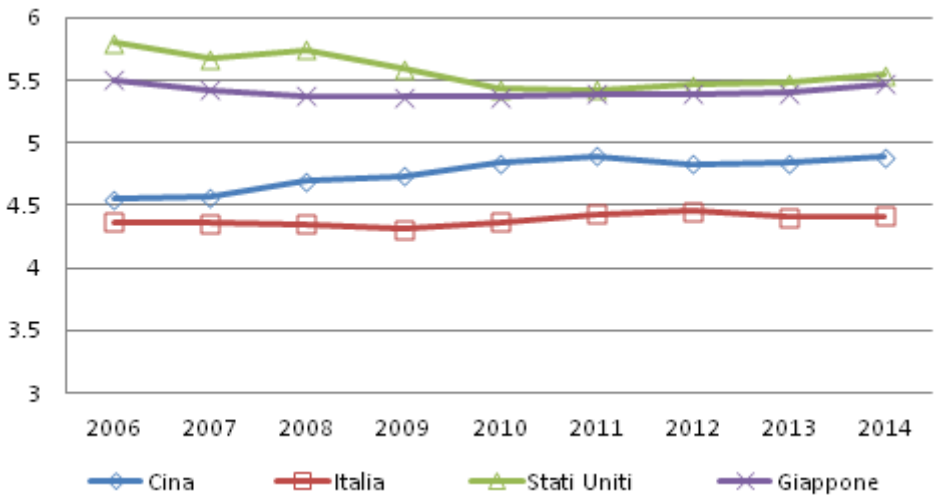


Figura 4.94: Cina. GCI - Global Competitiveness Index[384]

La Figura 4.95 mostra l'andamento dei singoli pilastri del GCI per il paese, nell'ultimo anno la Cina ha ottenuto piccoli miglioramenti nella gran parte dei pilastri.

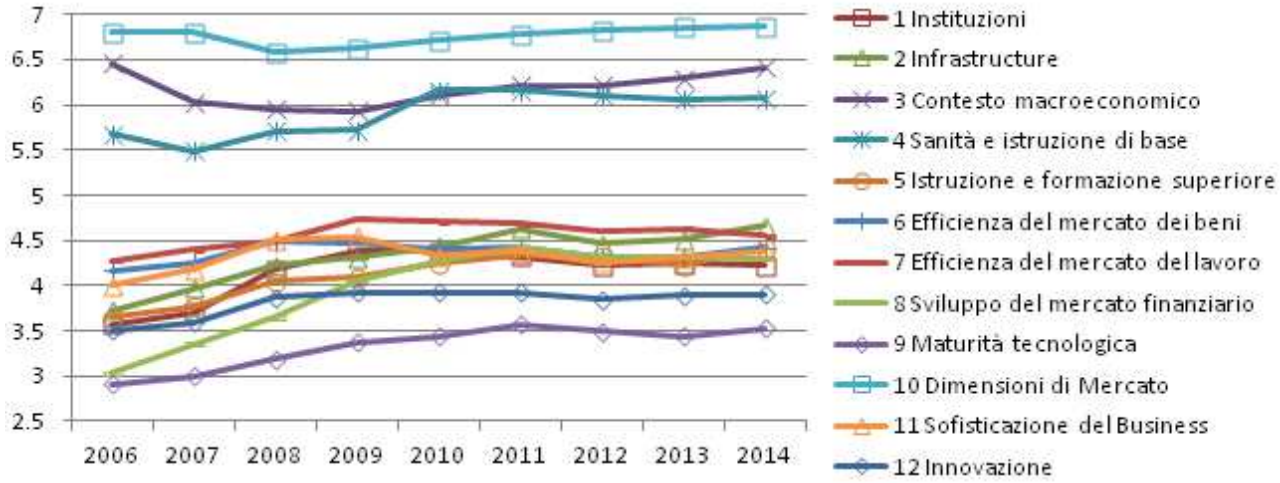


Figura 4.95: Cina. GCI Pilastri

Il quadro istituzionale cinese, pilastro 1, sta complessivamente migliorando, posizione 47°, ma vi sono ancora punti deboli come la corruzione, i problemi di sicurezza, e la bassa presenza di norme etiche e di responsabilità nelle imprese.

[384] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Il pilastro 2, infrastrutture, 46° posizione, ha un trend positivo dal 2012 grazie ad investimenti massivi.
La situazione macroeconomica della Cina, pilastro 3, rimane favorevole, confermando la 10° pozione, con un andamento positivo dal 2009. Il deficit di bilancio è stato ridotto, il debito pubblico sul PIL è al 22,4% uno dei più bassi al mondo; il tasso di risparmio lordo ammonta al 50% del PIL ed è probabilmente troppo elevato in considerazione della necessità della Cina di riequilibrare la sua economia verso gli investimenti e un maggiore consumo.
Per sanità e istruzione di base, pilastro 4, la Cina si trova in 46° posizione, il trend dell'indicatore è positivo nonostante negli ultimi due anni il paese abbia perso 11 posizioni.
Per il pilastro 5, istruzione e formazione superiore, la Cina si trova in 65° posizione, avendo invertito il trend negativo che caratterizzava l'indicatore dal 2011. Tuttavia le iscrizioni all'istruzione terziaria sono ancora basse, la qualità dell'insegnamento non è ottimale, e vi è una disconnessione apparente tra contenuti educativi e esigenze di business.
L'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, 56° posizione, è compromesso da barriere all'ingresso e regole di investimento, che limitano notevolmente la concorrenza. Inoltre, la Cina ha problemi a supportare i settori che stanno diventando più importanti in quanto, grazie all'aumento complessivo di ricchezza nel paese, non può più contare su manodopera a basso costo ma dovrebbe puntare a creare lavori ad alto valore. Il mercato finanziario, pilastro 8, 54° posizione, continua ad essere minato dalla fragilità del settore bancario e l'accesso al debito risulta problematico per la gran parte delle piccole e medie imprese.
Nelle dimensioni di mercato, pilastro 10, la Cina si trova in 2° posizione.
Il pilastro 9, preparazione tecnologica che comprende l'adozione tecnologica da parte delle imprese e della popolazione ha un valore basso, 83° posizione, anche se la capacità di innovazione della Cina, pilastro 12, si è confermata in 32° posizione.
Per la sofisticazione del Business, pilastro 11, il paese si trova in 43° posizione con un andamento altalenante.

In termini di sostenibilità sociale l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienico-sanitari sta lentamente migliorando tuttavia, le disparità tra la popolazione sono ancora elevate.
In termini di sostenibilità ambientale, l'industrializzazione rapida ha avuto ripercussioni pesanti sull'ambiente, soprattutto sull'inquinamento dell'aria e dell'acqua. Secondo il Ministero cinese della Protezione Ambientale ciò ha anche comportato la perdita di produttività, con il costo totale derivante dall'inquinamento stimato al 3,5 % del GDP. Secondo uno studio pubblicato su Lancet nel dicembre 2012-gennaio 2013, l'inquinamento atmosferico ha contribuito a 1,2 milioni di morti premature nel 2010. Il livello di emissioni di CO2 ha smesso di salire ma rimane comunque elevato mentre il livello di emissioni di particelle PM2.5 sta peggiorando in diverse città.
Il settore agricolo pone una grande pressione sull'ambiente. Nel 2011, la Cina ha vissuto la peggiore siccità degli ultimi 50 anni, che ha messo oltre 4 milioni di agricoltori di fronte a gravi carenze idriche. L'inquinamento dell'acqua è pervasivo, e la gestione delle risorse idriche non è sostenibile, i corsi d'acqua sono gravemente danneggiati e solamente una piccola porzione d'acqua viene trattata prima di essere rimessa in circolo.
Il peggioramento tangibile del capitale naturale ha indotto il governo ad introdurre tasse sull'inquinamento ed a modificare la tassazione delle risorse, aumentando ad esempio quella sul carbone per scoraggiarne l'uso. Le misure intraprese non hanno ancora comportato una riduzione significativa delle emissioni.

4.4.2.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	337.033	
Diffusione ISO 14001 (2013)	104.735	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	4,9%
	Industria	79,7%
	Servizi	15,5%

Tabella 4.45: Cina. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[385]

Come mostrato in Figura 4.96 dall'introduzione delle ISO 9001 e dell'ISO 14001, il numero di certificazioni cinese ha mantenuto per entrambe un trend sempre crescente.

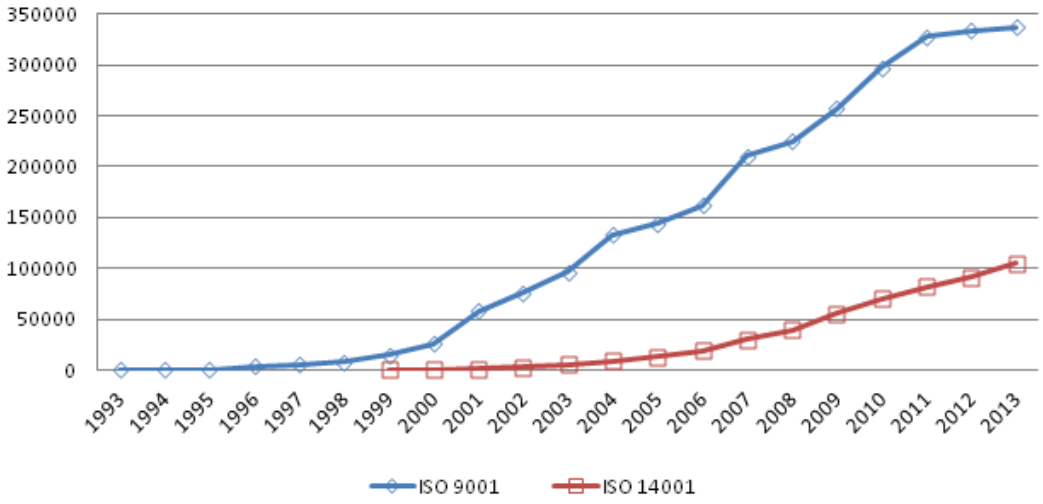


Figura 4.96: Cina. Certificazioni ISO

[385] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà cinesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Sono qui considerati anche gli enti di Hong Kong. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	China Association for Standardization - CAS
	China National Institute of Standard - CNIS
	Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region - ITCHKSAR
	Product Standards Information Bureau (PSIB)
	Standardization Administration of the people's republic of China - SAC
II. Accreditamento	Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China - CNCA
	China National Accreditation Service for Conformity Assessment -CNAS
	Hong Kong Accreditation Service - HKAS
III. Promozione della Qualità	China Association for Quality - CAQ
	Chinese Society for Quality - CSQ
	Hong Kong Society for Quality - HKSQ
IV. Gestione Premi	Premi della China Association for Quality - CAQ
	Premi della Chinese Society for Quality - CSQ
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine - AQSIQ
	Lean Enterprise China
	Lean Six Sigma Club - Institute
	Six Sigma Institute - SSI

Tabella 4.46: Cina. Principali attori della Qualità

Normazione

China Association for Standardization - CAS[386]

China Association for Standardization (CAS), fondata nel 1978, è composta da organizzazioni e individui impegnati nella normazione nazionale, e basata sul volontariato partecipanti. Si tratta di una società pubblica che gode di uno status giuridico riconosciuto dal Ministry of Civil Affairs.
Guidati da General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the People's Republic of China (AQSIQ), CAS è uno dei membri più importanti della China Association for Science & Technology.
CAS è impegnata nella ricerca accademica, nella diffusione degli standard, nello sviluppo dell'educazione e della formazione, negli scambi di tecnologie, nella pubblicazione, nella cooperazione e comunicazione internazionale, e offre servizi di consulenza.

[386] Fonte: www.china-cas.org

China National Institute of Standard - CNIS[387]

Fondato nel 1963 con il nome di "Standardization Research Institute under the State Science and Technology Commission", nel 1999 ha incorporato China Standardization and Information Codification Institute, China Association for Technical Supervision and Information e AQSIQ Management Research Institute. CNIS è un ente nazionale di ricerca, direttamente subordinato al General Administration of Quality Supervision Inspection and Quarantine of the People's Republic of China (AQSIQ).
Lo scopo dell'ente è promuovere la standardizzazione delle norme nello sviluppo e nella gestione, al fine di soddisfare le richieste di costruzione del mercato economico.
Le ricerche riguardano soprattutto la strategia di sviluppo degli standard, le teorie di base, i principi e gli approcci. In particolare in ambito dello sviluppo di normazione si occupa di risparmio energetico e riduzione delle emissioni, gestione della qualità, agevolazione del commercio internazionale, tutela della salute e della sicurezza, servizi moderni, pubblica sicurezza, gestione pubblica e informatizzazione di governo, classificazione e codifica delle informazioni, ergonomia, analisi sensoriale del cibo e preparazione e revisione di norme correlate.
CNIS si occupa inoltre del funzionamento delle segreterie del comitato tecnico nazionale di normazione e le sue sottocommissioni; della promozione e dell'applicazione della ricerca e sviluppo; della valutazione di etichettatura di efficienza energetica e di soddisfazione del cliente; del supporto tecnico per fornire ai prodotti l'indicazione geografica; della fornitura di servizi sociali.
Allo stesso tempo, CNIS è direttamente responsabile per le funzioni amministrative di AQSIQ e di Standardization Administration of China, compresi i richiami di prodotti difettosi, revisioni tecniche delle norme nazionali e la gestione delle licenze di fabbricazione per prodotti industriali e alimentari.
In quanto istituzione di interesse pubblico a livello nazionale, si impegna a partecipare attivamente alle attività internazionali di normazione.

Il dipartimento di "quality management" che fa parte del China National Institute of Standard ha creato il Laboratorio di percezione della qualità e dell'analisi di affidabilità[388] dei prodotti concentrandosi sulla user experience attraverso l'utilizzo di tecniche di misura psicofisiologiche, test di affidabilità con applicazioni tecnologiche per la valutazione dei comportamenti dei clienti, cerca di migliorare la qualità dei prodotti e di valutare l'efficacia della pubblicità e del marchio. I servizi forniti dal laboratorio sono:

- la valutazione dell'efficacia della pubblicità aereo e video, ovvero la valutazione dei comportamenti dei consumatori, le previsione delle loro reazioni, le misurazioni accurate delle abitudini e l'ottimizzazione degli investimenti pubblicitari.
- la valutazione della percezione della qualità dei prodotti attraverso i media digitali cercando di individuare i problemi di usabilità dei prodotti o di prototipi da inserire sul mercato riducendo il rischio, migliorando la soddisfazione degli utenti, riducendo i costi del servizio post-vendita e creando una buona immagine aziendale.

Attraverso l'utilizzo di tecniche di laboratorio e tecniche cerebrali cognitive, psicologiche, fisiologiche e sperimentali cerca di accrescere l'effetto avvertito di sicurezza del prodotto evitando di compromettere la qualità del prodotto.

[387] Fonte: en.cnis.gov.cn;
[388] en.cnis.gov.cnzyfw201401t20140102_14779.shtml&usg=ALkJrhhOli2weJzrJATsam4tJW_E6taYhw

Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region[389]

Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region (ITCHKSAR); è formato da:

- Hong Kong Accreditation Service (HKAS);
- Product Standards InformationBureau (PSIB);
- Standards & CalibrationLaboratory (SCL).

Product Standards Information Bureau - PSIB[390]

Product Standards Information Bureau (PSIB), è una sezione dell'Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region, che promuove la conoscenza generale degli standard e coordina la partecipazione di Hong Kong e della Cina ai consessi internazionali e regionali relativi alle norme; mantiene una biblioteca di standard di riferimento per uso pubblico; gestisce un servizio di vendita di standard da organismi di normazione d'oltremare; e fornisce servizi di consulenza tecnica relativa alle norme di prodotto, sicurezza e requisiti di certificazione e regolamenti.

Standardization Administration of China, China National Standardization Management Committee – SAC[391]

È l'organo governativo di normazione cinese, fondato nel 2000, esercita le responsabilità amministrative attraverso la gestione unificata, la supervisione e il coordinamento globale della normazione in Cina.
SAC rappresenta la Cina presso l'International Organization for Standardization (ISO), la International Electrotechnical Commission (IEC) e altre organizzazioni di normazione internazionali e regionali. SAC è responsabile dell'organizzazione delle attività del Comitato Nazionale cinese per ISO e IEC; approva e organizza l'attuazione della cooperazione internazionale e lo scambio per progetti sulla standardizzazione.
SAC è inoltre responsabile dell'organizzazione dello sviluppo e revisione di norme nazionali, per l'esame, l'approvazione, la numerazione e la pubblicazione delle norme nel paese; inoltre deve gestire e guidare il lavoro scientifico e tecnico relativo alla standardizzazione nonché della diffusione, l'istruzione e la formazione in questione; è infine responsabile del coordinamento e della gestione di comitati tecnici nazionali di normazione.
SAC in collaborazione con DIN ha sviluppato il Portale di cooperazione tedesco – cinese. Il **Germania-Cina Standards Information Portal** è stato ufficialmente lanciato il 12 ottobre 2009 a Berlino, questo nuovo portale Internet è una fonte preziosa di informazioni riguardanti norme e sistemi di standardizzazione in Germania e Cina. Il portale è gestito dagli organismi di normazione nazionali di Cina e Germania, rispettivamente Standardization Administration della Repubblica popolare cinese (SAC) e DIN, l'Istituto tedesco per la standardizzazione. Le aziende possono utilizzare il potente motore di ricerca per trovare rapidamente le norme di cui hanno bisogno per i loro prodotti. Le ricerche possono essere effettuate in tedesco, inglese o cinese, e i risultati di ricerca possono essere visualizzati in tedesco o cinese, in entrambi i casi con una traduzione in inglese del titolo. Possono essere ricercati dati per quasi 60.000 documenti che vengono aggiornati su base mensile. È inoltre indicata la relazione dei documenti rispetto agli standard internazionali (con discriminante "identico" o "modificato"). La homepage del portale include informazioni approfondite sui settori che sono stati individuati dal "Gruppo di lavoro Standardizzazione del Comitato

[389] Fonte: www.itc.gov.hk
[390] Fonte: www.itc.gov.hkenqualitypsis
[391] Fonte: www.sac.gov.cn

misto tedesco cinese dell'Industria e del Commercio" come particolarmente importanti per lo sviluppo di standard congiunti nei due paesi.

Accreditamento

China National Accreditation Service for Conformity Assessment - CNAS[392]

China National Accreditation Service for Conformity Assessment, CNAS, è l'organismo nazionale di accreditamento della Cina responsabile per l'accreditamento di organismi di certificazione, laboratori e organismi di controllo, istituito e autorizzato da "Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China" (CNCA).
CNAS è stato fondato nel 2006 con la fusione del China National Accreditation Board for Certifiers (CNAB) e del China National Accreditation Board for Laboratories (CNAL). CNAB era l'organismo nazionale per l'accreditamento degli organismi di certificazione dei sistemi di gestione e degli organismi di certificazione dei prodotti. CNAL era l'organismo nazionale per l'accreditamento dei laboratori.
Lo scopo di CNAS è promuovere gli organismi di valutazione della conformità per rafforzarne lo sviluppo in conformità ai requisiti delle norme applicabili, e facilitare l'operato degli organismi di valutazione della conformità in modo che rendano un servizio efficace alla società con un comportamento imparziale, e con mezzi scientifici e risultati accurati.

Hong Kong Accreditation Service - HKAS[393]

Hong Kong Accreditation Service (HKAS) fa parte dell'Innovation and Technology Commission of the Hong Kong Special Administrative Region Government (ITCHKSAR). Il ruolo principale di HKAS è quello di promuovere i servizi di valutazione della conformità per sostenere lo sviluppo tecnologico e il commercio internazionale.
Hong Kong Accreditation Service (HKAS) effettua l'accreditamento per laboratori, organismi di certificazione e organismi di ispezione situati a Hong Kong, attraverso: Hong Kong Laboratory Accreditation Scheme (HOKLAS) avviato nel 1985, Hong Kong Certification Body Accreditation Scheme (HKCAS) avviato nel 1998 e Hong Kong Inspection Body Accreditation Scheme (HKIAS) avviato nel 1999.
HKAS è membro dell'International Accreditation Forum (IAF), dell'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), Pacific Accreditation Cooperation (PAC) e dell'Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (APLAC). HKAS è inoltre firmatario degli accordi multilaterali di riconoscimento reciproco con queste cooperazioni.
HKAS mira a offrire un riconoscimento ufficiale a organismi di certificazione, laboratori di taratura, organismi di ispezione e collaudo, che soddisfano gli standard internazionali, per eliminare la necessità di ripetizione di prove, tarature, certificazioni ed ispezioni nelle economie importatrici riducendo così i costi e facilitando il libero scambio attraverso le frontiere.

[392] Fonte: www.cnas.org.cn
[393] Fonte: www.itc.gov.hkhkas

Promozione della qualità

China Association for Quality - CAQ[394]

China Association for Quality, CAQ, fondata nel 1979, è un'organizzazione no-profit registrata presso il Ministero degli Affari Civili e sotto l'amministrazione del dipartimento governativo responsabile per l'economia e la qualità.
La missione di CAQ è promuovere la professione "qualità" in Cina, divulgare idee, teorie, metodi e tecnologie di qualità avanzata, gestire il sistema di associazioni nazionali di qualità promuovendone le attività e fornire servizi a valore per la competitività organizzativa.
CAQ ha 16 sub-associazioni in metallurgia, industria leggera, tessile, petrolio, poste e telecomunicazioni, scienza e tecnologia, ecc, e 2000 membri aziendali, tra cui Baosteel, Haier, Lenovo, Shanghai Mitsubishi e Yibin Wuliangye. Grazie al sostegno di CAQ, in diversi settori e regioni della Cina sono state istituite associazioni qualità che insieme formano un sistema nazionale di associazioni qualità.
CAQ ha stabilito rapporti stretti con le organizzazioni di qualità domestiche e internazionali come[395] JUSE, EFQM, ASQ, e Hong Kong Productivity Council (HKPC), nonché con istituti di istruzione superiore come Tsinghua University e la Renmin University of China.
CAQ collabora con le organizzazioni di qualità e istituti di istruzione superiore in materia di ricerca e promozione della qualità. È organizzato in più ambiti di attività:

- Il Dipartimento Amministrazione che è responsabile dell'organizzazione di convegni di qualità su larga scala, della diffusione di idee di qualità avanzata, di teorie, metodi e tecnologie e di pubblicizzare le attività organizzate dal CAQ.
- I Membership Working Committee e QCC Working Committee, sono responsabili del China Quality Management Award, trattato nel paragrafo dedicato.
- L'Excellence International Quality Research Center, si occupa di effettuare, selezionare e pubblicare ricerche in ambito qualità, di organizzare le attività nazionali di promozione e certificazione six-sigma, e di gestire il Forum di qualità che, istituito nel 2002, è un evento biennale di scambio.
- L'International Liaison Department, che è responsabile degli scambi internazionali.
- Il Beijing CAQ Excellence Training Center, si occupa di formazione sulla gestione della qualità. I corsi di formazione erogati riguardano qualità, eccellenza delle prestazioni, Six Sigma, tecnologie e metodi di qualità, ingegneria della qualità, implementazione di standard e certificazioni, seminari rivolti ai senior manager.
- Il Beijing CAQ Excellence Consulting Center conduce consulenza di direzione e consulenza per la certificazione dei sistemi di gestione qualità in Cina nelle seguenti aree: sistemi di gestione ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18000; tecnologie di gestione specifiche, tra cui Six Sigma, Customer Satisfaction Measurement e 5S; gestione delle prestazioni secondo i modelli di eccellenza compreso il Cina Award.
- Il Client Satisfaction Excellence Measurement Center, si occupa della ricerca teorica e della misurazione pratica sulla soddisfazione del cliente con studi di mercato, tramite un progetto iniziato nel 1993, con la partecipazione del governo[396] chiamato "National Enterprise for Customer Satisfaction". Nell'implementazione del progetto, ci si è rivolti ai clienti per selezionare:
    - National Customer Satisfaction Enterprises,
    - National Customer Satisfaction Products,
    - National Customer Satisfaction Services

[394] Fonte: www.caq.org.cn
[396] State Bureau of Technology Supervision, il Ministry of Domestic Trade, il Ministry of Machinery Industry, il Ministry of Metallurgy industry, the Ministry of Chemical Industry, il Ministry of Post and Telecommunications e la China Light Industry Federation

  - National Customer Satisfaction Projects.

  Dal 1996 al 2008, sono stati individuati 1129 Customer Satisfied Enterprises, 1502 Customer Satisfied Products, 1115 Customer Satisfied Services, 426 Customer Satisfied Projects e 488 Customer Satisfied Service Stars.
- Il Reliability Engineering istituito nel 2008, si impegna a promuovere l'affidabilità delle industrie e delle imprese cinesi per lo scambio di piattaforme di lavoro, conoscenze e formazione del personale, per rispondere meglio alle esigenze dei clienti, migliorare le prestazioni aziendali e migliorare la competitività.
- The Quality Assurance Centre esegue la certificazione di terza parte in più di 30 settori.
- Il "China Quality", è una rivista Statale mensile, che punta a diffondere le idee più avanzate di gestione della qualità, presentando metodi e strumenti più recenti di gestione della qualità, e pubblicizzando l'esperienza delle società sia straniere sia nazionali nel perseguire l'eccellenza.
- La "Quality Culture" è una rivista che mira a diffondere la cultura della qualità e indirizzare la strategia della qualità.
- Zhongjing Quality Science and Technology Development Company, è responsabile per lo sviluppo, la divulgazione e la vendita di software di gestione della qualità, e della pubblicazione di libri di qualità.

Quality Control Circle, introdotto in Cina nel 1978 e promosso congiuntamente da CAQ, All-Cina Federazione dei sindacati, il Comitato Centrale della Lega della Gioventù Comunista cinese e la Cina Associazione per la Scienza e la Tecnologia, è diventata un mezzo efficace per aumentare il livello di qualità delle imprese. Fino al 2009, ci sono circa 30 milioni di QCC registrati, generando vantaggi economici di 600 miliardi di yuan.
Nel 1993, CAQ, unitamente all'Ufficio Statale di Supervisione Tecnologia, il Ministero del Commercio Interno, il Ministero di macchinari industria, l'industria del Ministero della Metallurgia, del Ministero della chimica, il Ministero delle Poste e Telecomunicazioni e la Cina Light Industry Federation, ha lanciato l'attività di Customer Satisfaction[397], per la valutazione della soddisfazione del cliente nazionale al fine di aiutare le imprese a migliorare la qualità di prodotti, servizi e progetti.
Nel 2001, al fine di assistere le imprese nazionali ad affrontare le sfide dei cambiamenti della situazione economica e della concorrenza di mercato e ad attuare una politica nazionale incentrata sulla tecnologia e la qualità, è stato indetto un nuovo ciclo del progetto Universal Education TQM[398] che era già stato attuato nel 1986 (con la partecipazione dell'Amministrazione statale della supervisione della qualità, ispezione e quarantena, della Federazione dei sindacati e del Comitato Centrale della Lega della Gioventù Comunista cinese) attraverso varie forme di attività nel corso degli anni, come lo sviluppo degli insegnanti, formazione del personale e concorso di conoscenza. La convinzione di CAQ infatti è che l'educazione universale migliora la consapevolezza della qualità, la capacità del personale delle imprese dalla radice e garantisce il miglioramento del livello di qualità e competitività delle imprese nazionali.
China Quality Forum[399], fondato nel 2002, è il forum accademico di primo livello nel campo della qualità della Cina. L'evento, con il sostegno delle relative autorità cinesi, si tiene ogni due anni e gode di attenzione dal campo della qualità.

Chinese Society for Quality - CSQ[400]

Fondata nel 1964, ha lo scopo di scambiare conoscenze ed esperienze sulla qualità, assistere le imprese nell'implementazione della qualità, sponsorizzare studi accademici, seminari, training e dimostrazioni sul

[397] www.caq.org.cnhtmaboutenCustomer_satisfied_enterprises.shtml
[398] www.caq.org.cnhtmaboutenUniversal_Education_on_TQM_knowledge.s
[399] www.caq.org.cnhtmaboutenChina_Quality_Forum.shtml
[400] Fonte: www.csq.org.twmp.asp

campo, svolgere esami tecnici di qualifica, aiutare il governo a accelerare lo sviluppo economico e mantenere la comunicazione internazionale.
CSQ offre delle certificazioni di qualifica per il personale che si occupa di controllo qualità, nei diversi ruoli aziendali:

- Certified Quality Engineer (CQE) Examination.
- Certified Quality Technician (CQT) Examination.
- Certified Reliability Engineer (CRE) Examination.
- Certified Quality Manger (CQM) Examination.
- Certified Software Quality Engineer (CSQE).
- Certified Software Test Engineer (CSTE).
- Certified Service Quality Professional (CSQP).
- Certified Quality Consultant (CQC).
- Certified Quality Nanager (CQM).

Oltre ai corsi di certificazione, offre corsi su Six Sigma, ISO, e affidabilità legata alla gestione della qualità e della tecnologia. Il CSQ lavora con più comitati interni divisi per ambito:

- Comitato Affidabilità promuove il ruolo fondamentale dell'affidabilità per poter realizzare prodotti di altissima qualità;
- Examination Board, il cui compito è promuovere esami di certificazione professionale di qualità;
- Comitato Internazionale, con l'obiettivo di continuare a rafforzare gli scambi e contatti tra paesi;
- Comitato Formazione di Qualità, è stato istituito con l'obiettivo di fornire un' "educazione di qualità", occupandosi di comunicazione e sviluppando una piattaforma di apprendimento;
- Comitato scambi, ha come scopo lo scambio di informazioni e di persone tra diversi enti;
- Comitato per la ricerca e il miglioramento di qualità, il cui compito principale è stimolare la partecipazione, soprattutto giovanile alle attività di ricerca;
- Commissione Qualità del Software che ha come obiettivo la promozione e la diffusione della cultura della qualità del software.

CSQ cura due pubblicazioni il "Journal Of Quality", e il "Quality (Control) Magazine", che è un mensile. CSQ gestisce inoltre diversi premi qualità come descritto nel paragrafo dedicato.

China Jillang University[401]

La China Jillang University, istituita nel 1978, è una delle prime università cinesi che ha attivato un corso di laurea e un master in supervisione della qualità. È riconosciuta come la migliore università di metrologia, quality engineering, supervisione della qualità e standardizzazione.
Nel 2007 è stata la vincitrice del primo premio "ISO Award for Higher Education in Standardization". In Cina la "Standard Education" è gestita dal Standardization Administration of China (SAC) ed è supportata nello svolgimento della sua attività dalla China Association for Standardization e dalle filiali locali rispetto alla standardizzazione, mentre le università sono responsabili dell'educazione formale.
Nel 2000 la China Jillang University ha introdotto un corso di laurea in "Standardization and Quality management" il corso è gestito dal college di management. Accanto ai corsi tradizionali di matematica, fisica, meccanica, micro e macro economia, marketing, commercio internazionale sono offerti altri corsi più legati alla standardizzazione come: principi di standardizzazione, standardizzazione internazionale, ISO 9000 la famiglia degli standards di certificazione qualità, quality management, ILIAS e-learning platform che è una piattaforma che gli studenti utilizzano per mettere in pratica le loro abilità. Inoltre gli studenti sono

[401] www.cjlu.edu.cn

stimolati a sostenere l'esame per diventare "revisore interno ISO 9001:2000" e il 70% di loro alla fine del percorso ottiene il titolo. L'università ha stabilito contatti con diverse organizzazioni compresi gli organismi di standardizzazione; spesso manager e esperti sono invitati a tenere lezioni all'Università. Gli studenti imparano a conoscere in modo approfondito gli standards attraverso stages mirati nelle aziende cinesi aderenti all'iniziativa.
Dal 2000 ben 800 studenti hanno terminato questo corso di laurea e il 95% di loro lavora nel campo della standardizzazione.
Per accrescere la consapevolezza della standardizzazione all'interno del mondo accademico sono stati pubblicati diversi libri sulla standardizzazione che sono stati adottati in 20 università cinesi.
Sono 30 le università che hanno seguito l'esempio della China Jillang University.

Conformity Assessment CNCA[402]

Conformity Assessment CNCA è un'organizzazione autorizzata dal Consiglio di Stato, responsabile primaria della supervisione delle politiche di valutazione della conformità in Cina, compresa la sicurezza, il marchio di qualità, il marchio China Compulsory Certificate, CCC.
CNCA supervisiona il lavoro della China National Accreditation Service for Conformity Assessment (CNAS), che accredita gli organismi di certificazione, i laboratori e le strutture di controllo.
CNCA supervisiona inoltre il sistema di certificazione di prodotto obbligatoria Compulsory Product Certification System – CPCS, a cui sono soggette 19 categorie di prodotti corrispondenti a 132 codici-prodotto. Questi devono avere il CCC Mark prima che possano essere esportati o venduti in Cina. Le attività di CNCA comprendono:

- redigere e modificare il catalogo di prodotti soggetti a certificazione obbligatoria pubblicato in collaborazione con AQSIQ;
- designare ed emettere norme di attuazione previste per la certificazione dei prodotti elencati nel catalogo;
- designare gli organismi di certificazione, laboratori di prova, organismi di ispezione, nonché gli enti emittenti il marchio di certificazione;
- pubblicare un elenco ufficiale dei prodotti certificati e dei loro produttori;
- dirigere sedi locali AQSIQ per indagare sulle violazioni di certificazione obbligatoria;
- investigare le violazioni delle norme da parte delle organizzazioni di certificazione, ispezione e test.

Hong Kong Society for Quality – HKSQ[403]

Fondata nel 1986 come gruppo della American Society for Quality, ASQ, è stata ribattezzata Hong Kong Society for Quality Control (HKSQC) nel 1989, per riflettere un maggiore coinvolgimento locale pur mantenendo la sua affiliazione con ASQ. Nel 1997, HKSQC è stata chiamata Hong Kong Society for Quality (HKSQ).
La Società è un'organizzazione no-profit creata per promuovere una maggiore consapevolezza della necessità di qualità a Hong Kong, per garantire prodotti e servizi di eccellenza attraverso il miglioramento continuo della qualità e della soddisfazione del cliente, e per fornire formazione continua ai professionisti coinvolti nella qualità e nelle discipline di affidabilità.

[402] Fonte: www.cnca.gov.cn
[403] Fonte: www.hksq.org

Nel 2002 HKSQ è stato riconosciuto come un WorldPartner della American Society for Quality (ASQ). HKSQ è anche membro fondatore della Asian Network for Quality (ANQ), fondata nel 2002, con l'obiettivo di promuovere la qualità per la prosperità e l'integrazione dei paesi asiatici.
I membri di HKSQ possono essere organizzazioni individui o studenti. Le organizzazioni sono:

- ATAL;
- BSI, Hong Kong;
- CMA Industrial Development Foundation Limited;
- ENW Electronics Limited;
- Hong Kong Quality Assurance Agency;
- Hong Kong Science & Technology Park Corporation;
- Leading Edge Construction Materials Testing Company Limited;
- SGS Hong Kong Limited;
- Techworld Industries Limited;
- TQM Consultants Co. Ltd.

HKSQ organizza attività formative per i suoi membri, come workshop e seminari.
Per celebrare il World Quality Month, Week e Day, HKSQ organizza una serie di attività tra cui conferenze e visite tecniche.
HKSQ ha organizzato, dal 1993 al 2004, il Quality Management Student Project Competition, che a causa della mancanza di sponsor ha avuto una periodicità altalenante (nel 1994 e nel 2000 non si è svolto) fino ad arrivare alla sospensione.
Dal 2005 organizza il Company Based Student Project Competition che offre agli studenti l'opportunità di lavorare su un caso industriale reale e proporre una risoluzione.

Gestione di premi nazionali

Premi della China Association for Quality - CAQ[404]

National Quality Award

Per motivare e guidare la ricerca di eccellenza nella qualità delle imprese, per accelerarne la crescita, e la competitività internazionale, la China Association for Quality, CQA, sostenuta delle autorità nazionali, nel 2001 ha lanciato il National Quality Award.
La valutazione è basata sullo standard nazionale "Criteri per prestazioni di eccellenza".

China Association for Quality and Technology Award

Approvato dallo State Ministry of Science and Technology, National Science and Technology Awards Office, il China Association for Quality and Technology Award è stato istituito nel 2005 e viene assegnato annualmente in riconoscimento del contributo, in campo qualità e tecnologia, a mobilitare la maggioranza delle imprese, del'entusiasmo e la creatività dei lavoratori e promuovere la qualità del progresso tecnico per la gestione, l'innovazione e la competitività.

Premi della Chinese Society for Quality - CSQ[405]

L'Operational Excellence quality Award, il Premio Individuale e il Quality Paper Award sono premi gestito dalla CSQ, Chinese Society for Quality, tratta nel paragrafo dedicato.

Operational Excellence quality Award

Operational Excellence quality Award, una volta chiamato Group Quality (Control) Award, ha tre categorie in base al tipo di attività:

- Business;
- Formazione;
- Ambito medico.

È basato su dieci principi fondamentali di eccellenza, in cui l'organizzazione deve dimostrare prestazioni eccezionali, e sette elementi chiave: leadership, innovazione tecnologica, clienti e mercati, pianificazione strategica, prestazioni complessive di business, qualità degli elementi di eccellenza.

In ciascuna categoria ci sono tre livelli di eccellenza, in base al punteggio ottenuto nella valutazione, e quindi tre vincitori:

- premio "Stella", almeno 650 punti;
- premio "Award", almeno 750 punti;
- premio "Samsung", almeno 850 punti.

Il processo di valutazione prevede una prima selezione documentale delle domande di partecipazione, seguito da visite in loco alle organizzazioni.

[404] Fonte: www.caq.org.cn
[405] Fonte: www.csq.org.twmp.asp

Premio Individuale

Il Premio Individuale, è diviso in tre categorie:

- "La qualità pratica di esercizio" - in riconoscimento all'impegno nel miglioramento della qualità.
- "La ricerca e promozione di qualità" - in riconoscimento alla promozione della qualità e alla ricerca nel controllo della qualità accademica dei soggetti.
- "Contributo eccezionale alla qualità " - in riconoscimento ad un lungo servizio di lavoro nell'Istituto, e all'impegno a promuovere la qualità del lavoro.

I criteri di valutazione per ogni categoria sono:

Pratiche di qualità:

1. Immagine personale (carattere, integrità, reputazione)
2. Contributo alla qualità del lavoro:
    - Attuazione del concetto di qualità nel lavoro (20%);
    - Attuazione di pratiche di qualità nel lavoro (35%);
    - Attuazione di prestazioni di qualità nel lavoro (45%).

Ricerca e promozione della qualità:

1. Immagine personale (carattere, integrità, reputazione)
2. Ricerca e promozione di contributo:
    - Contributo alla società (50%);
    - Contributo alla società (10%);
    - Ricerca (30%);
    - Esperienza di apprendimento (5%);
    - Altro (5%);

Eccezionale contributo alla qualità:

1. Immagine personale (carattere, integrità, reputazione)
2. Contributo alla qualità del servizio:
    - Anni di servizio (15%);
    - Servizio dedicato (25%);
    - Esecuzione specifica (60%).

Quality Paper Award

Il Quality Paper Award è assegnato annualmente alle tesi eccellenti sul controllo di qualità, che vengono poi presentate alla riunione annuale dell'Istituto Panel Quality Paper Award.

Promozione di singoli approcci alla qualità

General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the People's Republic of China - AQSIQ[406]

General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine of the People's Republic of China (AQSIQ) è un organo amministrativo ministeriale direttamente sotto il Consiglio di Stato della Repubblica popolare cinese, che è responsabile nazionale di qualità, metrologia, controllo dell'entrata-uscita delle materie prime, entrata-uscita e quarantena di animali e piante, import-export per la sicurezza alimentare, certificazione e accreditamento, standardizzazione, nonché applicazione della legge.
AQSIQ ha 19 dipartimenti interni, tra cui un Dipartimento Qualità che si occupa di realizzare programmi a livello nazionale.
AQSIQ amministra la Certification and Accreditation Administration of the P.R. China (CNCA) e la Standardization Administration of the P.R. China (SAC):

- CNCA è un dipartimento a livello ministeriale, che svolge la gestione unificata, la supervisione e il coordinamento generale delle attività di certificazione e accreditamento in tutto il paese.
- SAC è un dipartimento a livello ministeriale, che a livello nazionale svolge attività di gestione unificata per la standardizzazione.

15 filiali dirette di AQSIQ, danno supporto tecnico ai processi decisionali e di attuazione. Inoltre altre 10 associazioni commerciali e federazioni sono affiliate AQSIQ.
Con lo scopo di svolgere la funzione di ispezione di entrata - uscita e quarantena, AQSIQ ha istituito un totale di 35 "Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau" (CIQ) in 31 province della Cina, arrivando a circa a 300 filiali e oltre 200 sedi locali in tutto il paese. AQSIQ guida direttamente tutti i CIQs.
La supervisione tecnica e di qualità avviene a livello provinciale tramite 31 Bureaus of Quality and Technical Supervision a cui AQSIQ fornisce guida tecnica.

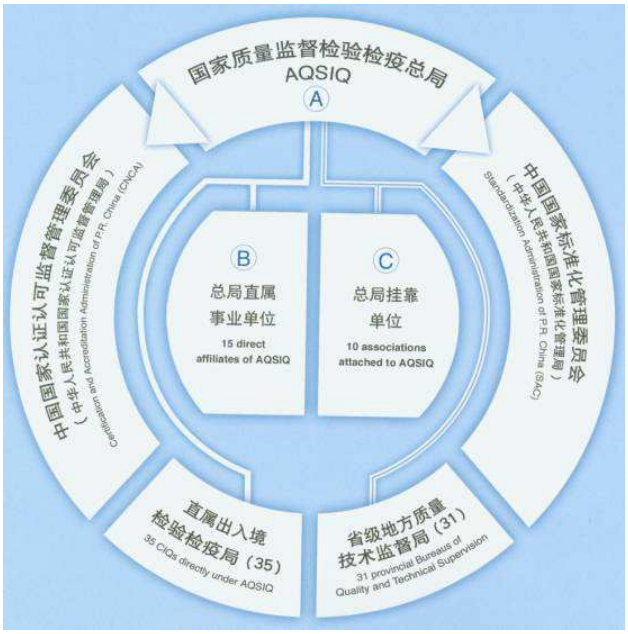


Figura 4.97: Organizzazione AQSIQ, fonte AQSIQ

[406] Fonte: www.aqsiq.gov.cn

Lean Enterprise Cina - LEC[407]

Lean Enterprise Cina (LEC) fondata nel 2006, è un'organizzazione no-profit di ricerca volta a promuovere ed educare al Lean Thinking in Cina. LEC è l'unica organizzazione autorizzata in Cina ad avere la proprietà intellettuale di libri e conoscenze provenienti da LEI, l'organizzazione leader globale degli enti lean situata in USA. LEC è uno dei 18 paesi affiliati al Lean Global Network.
Lo scopo di LEC è promuovere ed educare al Lean Thinking tramite libri lean e corsi di formazione online, traduce libri lean, ricerca e pubblica casi aziendali di implementazioni lean in Cina.
LEC per aiutare le imprese nella trasformazione Lean, fornisce cosiddetti "Lean Leadership workshop" e servizi di consultazione, oltre a laboratori di Lean con la possibilità di personalizzazione sulle esigenze dei clienti.
LEC organizza inoltre il Global Lean Summit una conferenza annuale di due giorni per l'apprendimento e la condivisione di casi di implementazione lean in Cina.
I Partner LEC sono:

- Lean Six Sigma Club;
- La certificazione UL;
- TXM.

Lean Six Sigma Club Institute[408]

Lean Six Sigma Institute (LSSI), subordinato a Shanghai Management Science Society, è un'organizzazione no-profit con l'obiettivo di migliorare le prestazioni delle operations. Fornisce opportunità di ricerca e di condivisione della conoscenza lean six sigma, promuovendo una comunità Lean Six Sigma attraverso manifestazioni pubbliche e il sito internet.
Lean Six Sigma gestisce una serie di progetti, conferenze, seminari e eventi. Svolge la sua missione attraverso formazione, disponibilità di materiali di approfondimento, e le conferenze Lean Six Sigma Summit.

Six Sigma Institute – SSI[409]

Il Six Sigma Institute (SSI) è un organizzazione situata a Hong Kong che fornisce corsi di formazione Six Sigma. L'obiettivo dell'ente è promuovere la teoria Six Sigma e le pratiche ad essa correlate, al fine di rafforzare il vantaggio competitivo delle organizzazioni sia di servizio sia manifatturiere, e di riconoscere lo status professionale degli operatori Six Sigma fornendo loro un esame professionale certificato.
Per promuovere l'applicazione di metodologie Six Sigma, il SSI lavora a stretto contatto con università, istituti e organismi professionali fornendo supporto nell'organizzare corsi e eventi; SSI assiste una serie di istituzioni pubbliche e private con una formazione in - house.
Oltre ai programmi di formazione Six Sigma, la SSI offre altri corsi di formazione su Quality Management, Lean, Teoria dei Vincoli e programmi di sviluppo professionale continuo.

[407] Fonte: www.leanchina.org
[408] Fonte: www.lssclub.com
[409] Fonte: www.sixsigmainstitute.org

4.4.3 Corea del Sud, Repubblica di Corea



4.4.3.1 Presentazione contesto

Popolazione	50.022.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	3,0 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 2,6% ▪ industria: 39,2% ▪ servizi: 58,2%
Esportazioni in dollari	$ 557.300.000.000 (2013; rank 9°)
Importazioni in dollari	$ 516.600.000.000 (2013; rank 9°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,41 (2012, rank 4°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,96 (2014, rank 26°, - 1 rispetto al 2013)

Tabella 4.47: Corea del Sud. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[410]

In Figura 4.98 è mostrato il PIL della Corea del Sud a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Dall'andamento del PIL sono visibili gli effetti delle due crisi economiche, rispettivamente la crisi di Asia e Russia del 1997-98 e la crisi mondiale del 2008. Come si può vedere dal grafico in entrambe le occasioni il paese ha evidenziato una forte capacità di ripresa rispetto ai propri competitor.

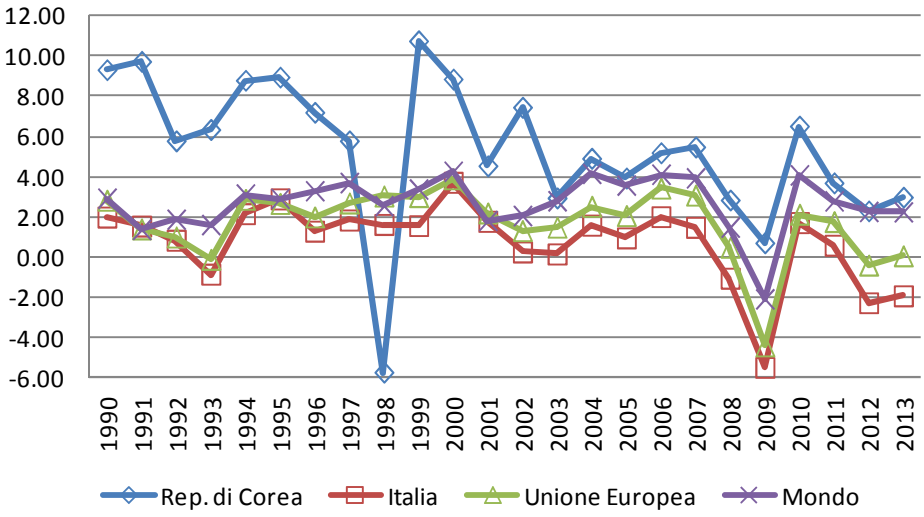


Figura 4.98: Corea del Sud. Tasso di crescita del PIL[411]

[410] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[411] Fonte: Banca Mondiale

Il CIP della Corea del Sud, mostrato in Figura 4.99 ha un andamento crescente, in particolare il paese, dal 2000 al 2005, ha guadagnato otto posizioni mantenendosi poi in quarta posizione fino a quest'ultima rilevazione.

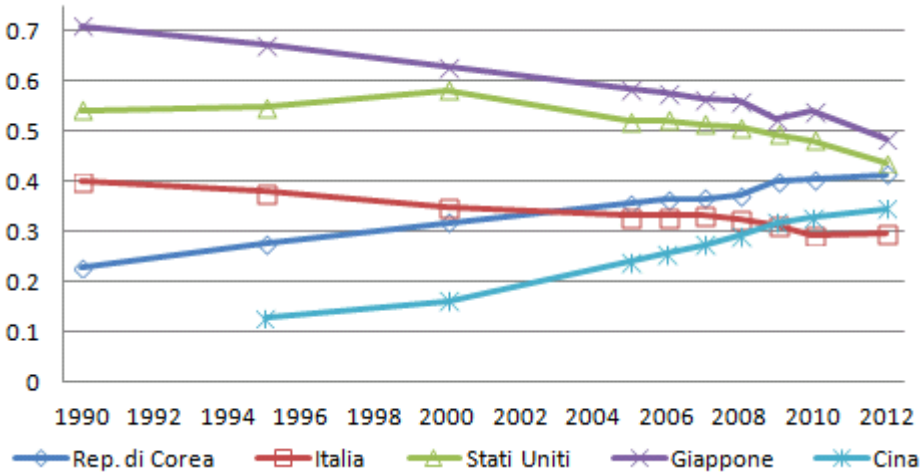


Figura 4.99: Corea del Sud. CIP, Competitive Industrial Performance Index[412]

Insieme agli altri paesi dell'Asia Orientale la Corea del Sud rappresenta un quinto del WMVA e per quanto riguarda l'impatto globale è comparabile a Francia, Italia e Regno Unito.
La Corea del Sud è inoltre tra i primi 20 top performer sia per il MXpc, sia per il MVApc, in quanto ha costantemente aumentato la capacità di produrre ed esportare. Inoltre la produzione manifatturiera del paese è ad alto contenuto tecnologico.
Negli anni dal 1990 al 1995 la Corea del Sud ha aumentato significativamente le quote di WMVA e WMT, quando contemporaneamente le economie industriali tradizionali hanno registrato un andamento negativo generale. Nei cinque anni successivi, dal 1995 al 2000, il paese ha registrato un aumento di MVApc uguale a quello del periodo precedente.
Dal 2000 al 2005 la Repubblica di Corea è entrata nella top 10 del CIP, conquistando la quarta posizione nel ranking mondiale. Un risultato trainato da un aumento dell'MVApc, superiore al 6% per il terzo periodo quinquennale di seguito, che ha comportato un aumento conseguente dello 0,4 % della quota in WMVA (mentre la quota di WMT è diminuita rispetto al decennio precedente). Dal 2005 al 2010, è invece diminuita la velocità di crescita di MVApc.

In Figura 4.100 è mostrato il GCI della Corea del Sud che, uscita dalla top 20 nel 2013, nell'ultimo anno ha perso un'ulteriore posizione nel rank globale dell'indicatore presentando peggioramenti nei pilastri in cui storicamente ha sempre ottenuto punteggi bassi, ovvero le istituzioni e l'efficienza del mercato del lavoro.

[412] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

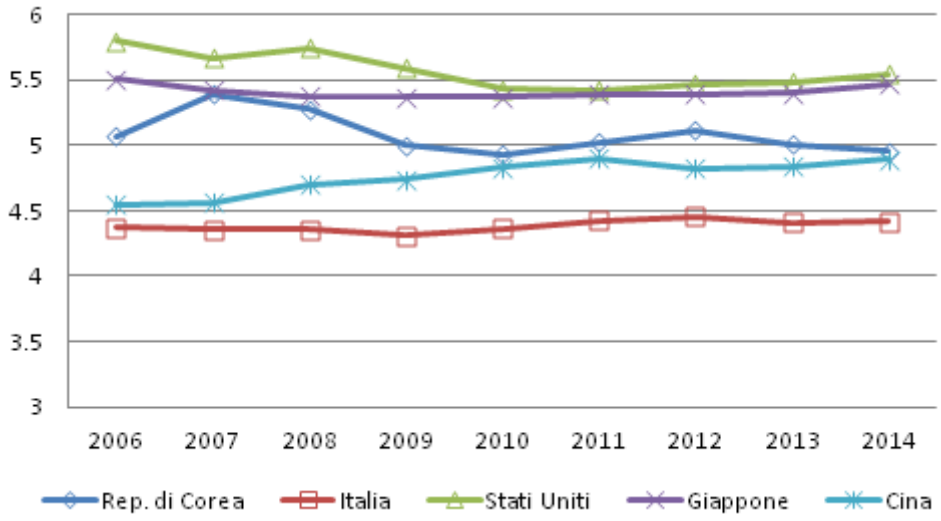


Figura 4.100: Corea del Sud. GCI - Global Competitiveness Index[413]

In Figura 4.101 sono mostrate le componenti del GCI.

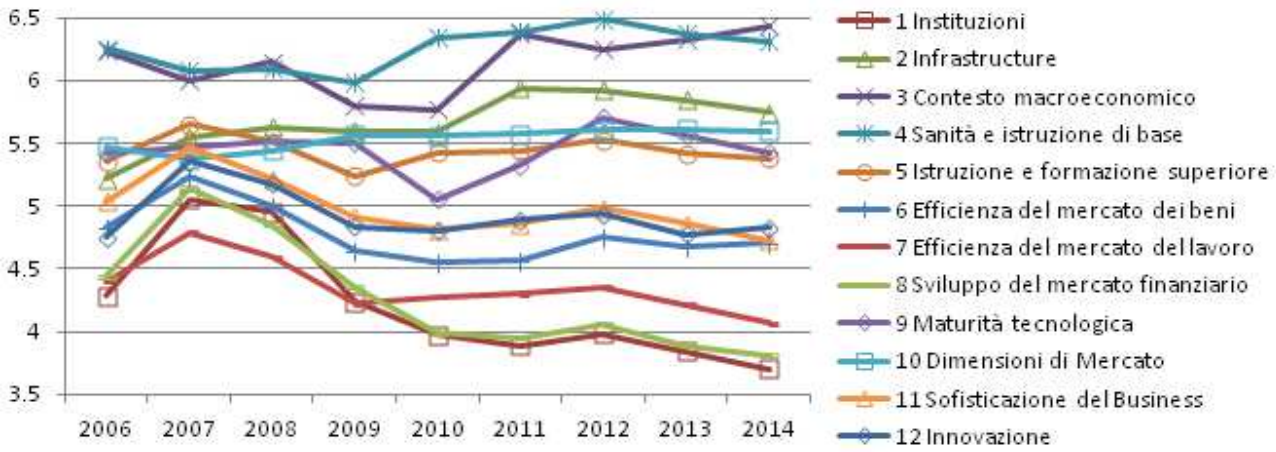


Figura 4.101: Corea del Sud. GCI Pilastri

La valutazione complessiva del GCI è notevolmente indebolita dalla qualità media del pilastro 1 circa le istituzioni pubbliche e private, all'82° posizione e in calo di 8 posizioni rispetto al 2013 e di 22 posizioni rispetto al 2012. Tale ha avuto un trend complessivamente negativo per tutto il periodo di osservazione dell'indicatore (2006-2014).
Il paese ha un punteggio eccellente nel pilastro 2, infrastrutture, 14° posizione nel rank sebbene anch'esso sia in calo.
La Corea del Sud ha un ambiente macroeconomico molto positivo, pilastro 3, 7° posizione, seconda solo alla Norvegia tra i paesi OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico).
Per sanità e istruzione di base, pilastro 4, e istruzione e formazione superiore, pilastro 5, il paese si trova in calo rispettivamente in 27° e 23° posizione. Tuttavia i tassi di iscrizione a tutti i livelli di istruzione sono tra i più alti del mondo, con un tasso lordo di iscrizione del 103 % per il 2013.

[413] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Il mercato dei beni, pilastro 6, si conferma in 33° posizione.
Il mercato del lavoro, pilastro 7, caratterizzato da rigidità e inefficienze si trova in 86° posizione con una perdita di 8 posizioni nell'ultimo anno, mentre il mercato finanziario, pilastro 8° si trova in 80° posizione invertendo il trend negativo che lo caratterizzava dal 2008.
Le dimensioni di mercato, pilastro 10, hanno un andamento più o meno costante, 11° posizione.
L'alto grado di adozione tecnologica, pilastro 9, 25° posizione, la sofisticazione di business, pilastro 11, 27° posizione, entrambi in discesa rispetto all'edizione precedente, sono tuttavia elevati e contribuiscono a spiegare la capacità di innovazione del paese (pilastro 12), che si conferma in 17 ° posizione. In particolare innovazione e sofisticazione del business hanno un andamento molto simile.

4.4.3.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	11.360	
Diffusione ISO 14001 (2013)	4.719	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	2,6%
	Industria	89,7%
	Servizi	7,7%

Tabella 4.48: Corea del Sud. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[414]

In Figura 4.102 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Corea del Sud.
Purtroppo non siamo in grado di commentare i dati in quanto ISO non ha confermato i dati forniti nelle precedenti edizioni ("figures provided in previous editions not submitted" Fonte: ISO).

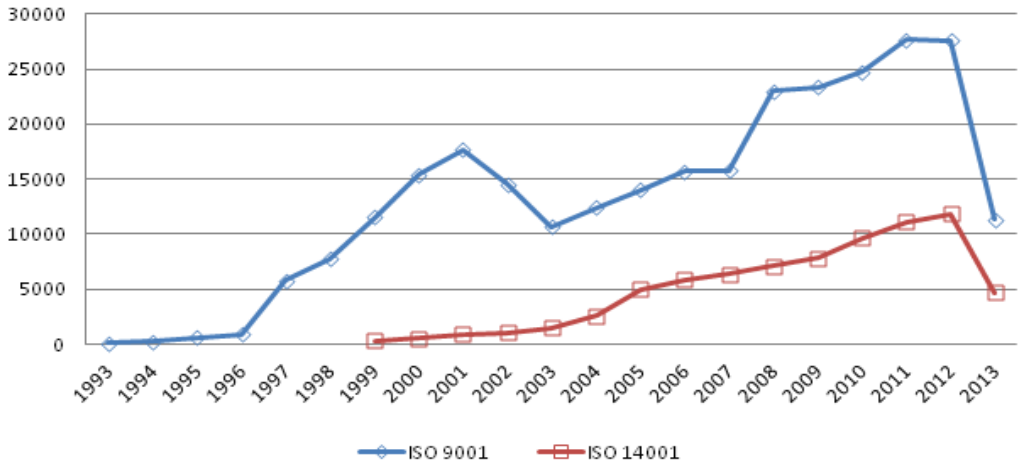


Figura 4.102: Corea del Sud. Certificazioni ISO

[414] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.3.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà sud coreane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Korean Agency for Technology and Standards - KATS
II. Accreditamento	Korea Accreditation Board - KAB
	Korea Accreditation System - KAS
	Korea Laboratory Accreditation Scheme – KOLAS
III. Promozione della Qualità	Korean Standards Association - KSA
	Korean Society for Quality Management - KSQM
IV. Gestione Premi	Premi KSA
	Premi KSQM
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Six Sigma management Institute

Tabella 4.49: Corea del Sud. Principali attori della Qualità

Normazione

Korean Agency for Technology and Standards – KATS[415]

Korean Agency for Technology and Standards (KATS) è stato fondato nel 1883 come Analysis and Testing Laboratory sotto gli auspici del Mint Office, con l'incarico di produrre monete, e di effettuare analisi e raffinazione di minerali metallici.
Nel primo periodo KATS ha condotto test, analisi e valutazioni dei prodotti di consumo sotto la Industrial Advancement Administration. In seguito, come affiliato del Small and Medium Business Administration, sono state integrate nell'organizzazione, le funzioni relative alla formulazione dei criteri di qualità e di sicurezza industriale sui prodotti di consumo.
Nel 1999, KATS ha preso il ruolo di ente rappresentante nazionale di normazione in Corea del Sud, sotto il Ministry of Commerce, Industry and Energy (MOCIE), con la responsabilità di supervisionare lo sviluppo del Korean Industrial Standards (KS), il controllo di qualità e sicurezza dei prodotti di consumo, il funzionamento del sistema legale di metrologia, la gestione della valutazione tecnica e della certificazione di tecnologie e prodotti, ecc.. Le Korean Industrial Standards (KS) sono le norme nazionali in Corea del Sud basate sull'Industrial Standardization Act.
Nel 2006, KATS ha rafforzato le politiche sulle norme e la sicurezza dei prodotti. Nel 2008, a seguito dell'incentramento del nuovo governo sulle strutture di piccole dimensioni, sotto gli auspici del Ministry of Knowledge Economy (MKE), KATS ha riorganizzato la struttura organizzativa in 4 Uffici e 22 divisioni, al fine di aumentare l'efficienza e la competenza.
Lo scopo di KAS è promuovere le tecnologia per la misurazione degli standard perché l'affidabilità della produzione sud coreana sia riconosciuta a livello internazionale, partecipare alle attività internazionali di normazione e assistere il settore privato per favorire un sistema di sviluppo degli standard con un approccio bottom-up.

[415] Fonte: www.kats.go.kr

KATS aiuta le aziende a superare gli ostacoli tecnici al commercio, raccogliendo e analizzando informazioni su regolamenti tecnici e standard industriali dei paesi stranieri, e distribuendo i risultati alle imprese locali.
KATS promuove la cooperazione reciproca in materia di standardizzazione e certificazione di qualità e ambientale con l'estero, partecipa a organizzazioni internazionali e regionali di normazione come ISO, IEC e PASC, e ospita incontri internazionali per la standardizzazione.

Accreditamento

Korea Accreditation Board – KAB[416]

KAB, istituito nel 1995, è l'unico ente nazionale di accreditamento degli enti di certificazione e degli organismi di certificazione del personale, riconosciuto dal Ministry of Commerce Industry and Energy (MOCIE).
KAB mira a stabilire sistemi di comunicazione efficaci per esaminare le richieste e le esigenze dei soggetti coinvolti nell'accreditamento e cerca metodi di cooperazione per raggiungere maggiori affidabilità e valore, migliorando continuamente la qualità degli accreditamenti.
KAB è firmatario dell'accordo di mutuo riconoscimento con IAF (MLA), nel 1999, per i sistemi di gestione qualità e ambientali secondo le ISO 9001 e ISO 14001.
KAB gestisce inoltre i programmi di accreditamento per la TL 9000, K - SGSL, ISMS, ISO 22000, ecc.. con il sostegno del Ministry of Knowledge Economy (in precedenza Ministry of Commerce, Industry and Energy, MOCIE).

Korea Accreditation System – KAS[417]

KAS è un organismo nazionale di accreditamento istituito nel 2001 nel quadro del Korean Agency for Technology and Standards (KATS), che è un ente governativo sotto il Ministry della Knowledge Economy (MKE).
KAS prevede l'accreditamento degli organismi di certificazione dei prodotti nei settori di apparecchiature elettriche, apparecchi a gas, impianti di energia rinnovabile, metalli, ceramica, metalli, prodotti chimici e materie plastiche che non sono soggette al mandato in corso.
Lo scopo di KAS è migliorare il sistema di accreditamento, al fine di garantirne la crescita qualitativa e la competitività, garantire il rispetto delle norme internazionali, rispondere adeguatamente alle esigenze delle parti interessate e migliorarne affidabilità e valore.
KAS è firmatario degli accordi di mutuo riconoscimento, MLA del PAC nel 2007, e MLA dell'IAF per i prodotti nel 2007.

Korea Laboratory Accreditation Scheme – KOLAS[418]

Korea Laboratory Accreditation Scheme (KOLAS) è l'ufficio amministrativo governativo istituito nel 1992, dal Korean Agency for Technology and Standards (KATS), per l'accreditamento di laboratori di calibrazione, prova e organismi di controllo basato sul "National Standards Act".
La missione dell'ente è fornire accreditamento nazionale a laboratori e organismi di controllo competenti, incoraggiando la creazione e lo sviluppo di laboratori, organismi di ispezione e le relative strutture in Corea

[416] Fonte: www.kab.or.kr
[417] Fonte: www.kats.go.krkas
[418] Fonte: www.kolas.go.kr

del Sud, promuovere il riconoscimento reciproco con fra gli organismi di accreditamento, promuovere l'accettazione internazionale dei risultati dei test dei rapporti di ispezione prodotti da organizzazioni accreditate al fine di facilitare gli scambi, cooperare e collaborare con altri enti di accreditamento.
KOLAS partecipa attivamente alle riunioni internazionali organizzate dall'Asia-Pacific Laboratory Cooperation (APLAC) e dall'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), o le intercalibrazioni per le prove valutative organizzate da APLAC e da altre società internazionali.
KOLAS è firmatario degli accordi di mutuo riconoscimento con l'Asia-Pacific Laboratory Cooperation (APLAC, MRA) nel 1998 per il collaudo e nel 2001 per la calibrazione: KOLAS è anche firmatario del MRA con l'International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC) nel 2000.

Promozione della Qualità

Korean Society for Quality Management - KSQM[419]

Korean Society for Quality Management è un'organizzazione no-profit che opera nell'interesse della società per contribuire allo studio della gestione della qualità, lo sviluppo tecnologico, la diffusione e l'applicazione della gestione della qualità.
I membri possono essere associati, utenti aziendali, soci onorari, o gruppi.
La società organizza diversi eventi e conferenze per diffondere la cultura della qualità nel paese sui temi R&D, gestione della qualità, statistica per la gestione della qualità, tecniche di qualità avanzate, qualità classica, qualità aziendale, qualità nel settore pubblico, qualità dei servizi, Six Sigma, e casi aziendali specifici di qualità.
KSQM gestisce il Global Excellence Award In Quality Management, trattato nel paragrafo dedicato, cura inoltre la pubblicazione del giornale accademico Journal of Korean Society for Quality Management, la cui prima edizione risale al 1966. Lo scopo della rivista è promuovere la ricerca e le tecniche avanzate di qualità e condividere i risultati, al fine di migliorare la ricerca accademica e la competitività delle imprese. Include tutti i contenuti con valore accademico come appunto pubblicazioni di ricerche accademiche, nuove tecniche di qualità, casi di successo aziendale ed esperienze pratiche degli specialisti di qualità.

Korean Standards Association - KSA[420]

KSA è un'organizzazione che fornisce servizi di standardizzazione e formazione sulla gestione della qualità e implementa una serie di ricerche e attività legate questi due aspetti al fine di costruire uno standard globale che possa basarsi sulla tradizione sud coreana.
KSA è composto da esperti di vari settori, vuole condurre lo sviluppo industriale della Corea del Sud per la competitività tecnologia basata sul know-how accumulato, attraverso ricerche e studi su standard industriali e di gestione della qualità, iniziative di istruzione e formazione, certificazioni, eventi promozionali, e attraverso la cooperazione internazionale.
KSA è impegnata nella ricerca di nuovi modelli di business per la produzione pulita attraverso l'aumento della consapevolezza del top management delle PMI.
I membri KSA includono varie aziende da tutti i settori industriali, di produzione e costruzione, compresi i settori della finanza e dell'istituzione governativa.
KSA offre corsi di formazione nei seguenti ambiti:

- Gestione della qualità;

[419] Fonte: www.ksqm.org
[420] Fonte: www.kats.go.krkas

- Produzione;
- Certificazione KS;
- Certificazione ISO;
- TPM;
- Competenze Aziendali;
- Leadership;
- Low Carbon Green Management;
- F T A;
- Comportamento per l'innovazione;
- Formazione a distanza;
- E-learning;
- Six Sigma.

University Education programme on Standardization and Standards Education Development Committee

La Repubblica di Corea è uno degli esempi in cui standards e educazione si combinano insieme.
In seguito al riconoscimento dell'importanza degli standard per la competitività del paese, il governo della Repubblica di Corea ha dato avvio a due iniziative nazionali della durata di cinque anni la prima dal 2001 al 2006 e la seconda dal 2006 al 2010, al fine di aumentare la consapevolezza della standardizzazione e migliorare le attività di educazione per i professionisti e per ogni livello scolastico.
Questa iniziativa è gestita e implementata da KSA, che nel 2004 a tal fine ha istituito "Standards Education Development Commitee" che, composto da professori, si occupa di sviluppare il materiale didattico grazie alla collaborazione di esperti in standardizzazione, e di gestire i finanziamenti statali. Questa iniziativa è stata possibile grazie alla stretta collaborazione tra il KSA, il ministero dell'istruzione, le autorità locali, e l'associazione degli insegnanti di tecnologie.
La KSA ha creato un sorta di road map da seguire per implementare un sistema di educazione degli standard permanente che prevede di introdurre lo studio degli standards fin dalle scuole di primo grado fino alla formazione post laurea.

Disegno della road Map
Per le scuole elementari è stato attuato nel 2008 un progetto denominato "Meet Standards" che prevede di far comprendere agli alunni, che gli standards fanno parte della vita di ogni giorno e di condividere con loro le esperienze legate a questi. Le attività didattiche sono affidate agli insegnanti di scienze ed agli esperti di standards invitati occasionalmente, inoltre per le scuole elementari è stato creato un libro di testo "Standards in Our Life".
Il programma per le scuole di grado superiore "Explore Standards" prevede lo studio degli standard sia attraverso i libri di testo, ma anche attraverso attività pratiche come "Youth Standards Olympiad", un evento che si svolge nel mese di agosto e dura 3 giorni. Nel corso di questo evento gli studenti presentano un saggio in cui illustrano eventuali inconvenienti che hanno riscontrato nella vita di tutti i giorni a causa della mancanza di standardizzazione e propongono idee e suggerimenti. Lo step successivo è quello di raggiungere gli obiettivi che vengono loro assegnati, legati agli standard e presentare i risultati ottenuti; infine il Ministero dell'istruzione assegna un premio a 4 squadre.
L'evento è organizzato da KSA e da Korean Agency for Technology and Standards, possono parteciparvi gruppi studenti delle scuole medie e superiori formati da tre studenti e 1 insegnante. I risultati di questa esperienza sono:

- per gli studenti di poter ottenere un punteggio maggiore per le capacità creative e scientifiche quando andranno all'università,

- per gli insegnanti ottenere maggior punteggio quando devono essere assegnati ad una scuola.

Vi sono stati benefici anche per la politica nazionale degli standards poiché alcune idee avanzate dagli studenti sono divenute delle politiche nazionali di normazione, come il caso del 2009 della standardizzazione della tastiera del cellulare.

Per quanto riguarda la formazione universitaria è stato lanciato un programma nel 2004 "University Education Program on standardization" che prevede insegnamenti di standardizzazione in classe o lezioni on line e studio di casi aziendali, grazie alla presenza di esperti di standards del mondo accademico, dell'industria e del governo. Inoltre sono organizzate visite presso istituti di ricerca e laboratori. È stato creato il libro di testo "Future Society and Standards".

KSA vuole aumentare la consapevolezza sull'innovazione guidata dalla qualità e sulla produttività continua attraverso diverse iniziative fra cin primo luogo si ricordano i premi (trattati nel paragrafo dedicato) e gli eventi promozionali.
Il 10 ottobre è stata designata la "Giornata Mondiale degli Standard" da parte dell'Agenzia internazionale di normazione ISO, di IEC e di ITU, un evento che si tiene ogni anno in tutto il mondo dal 2004, in commemorazione dei professionisti. La Corea del Sud per la "Giornata degli Standard", organizza un evento per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'utilità della normazione, per diffondere le migliori pratiche, e incoraggiare le imprese, i team e gli individui di merito, che hanno contribuito al rafforzamento della competitività della Corea in termini di innovazione tecnologica e di miglioramento della produzione derivante dall'attuazione attiva degli standard.

Gli eventi promozionali di qualità gestiti da KAS sono:

- Corsi tenuti da esperti per il National quality award;
- Visite in loco alle aziende che hanno ricevuto premi nazionali di qualità;
- Corsi di livello avanzato per promotori di gestione della qualità;
- Workshop per i membri di circoli di qualità;
- Programmi internazionali per circoli di qualità (Giappone e Cina);
- Qualità artigianale e riqualificazione;
- Formazione di Qualità artigianale;
- Analisi comparativa oltremare e programmi per manager di qualità;
- Korea Institute of Plant Management (KIPM) Operation.

KAS è un ente impegnato anche a livello ambientale, infatti gestisce il "CEO breakfast meeting", una riunione su larga scala che mira ad aiutare gli amministratori delegati a rispondere attivamente ai cambiamenti ambientali.
Dal 2006 KSA offre inoltre il Corso "CEO Green" rivolto al top management delle PMI per rimuovere le principali cause di inquinamento ambientale, introdurre e diffondere la produzione pulita rispettando i congressi internazionali di gestione ambientale e contemporaneamente migliorare l'efficienza del processo di produzione delle imprese.

Consolidamento della Competitività del Settore dei Servizi (Studio degli indicatori)

KSA, per spingere le imprese al miglioramento continuo, misura dei gruppi di indicatori, per la maggior parte a diretto contatto con il cliente finale o/e l'utilizzatore del prodotto o servizio ed elabora delle classifiche annuali delle migliori imprese.

Il Korean Standard Service Quality Index (KS-SQI) è un modello di valutazione della qualità dei servizi che considera ogni tipo di business del settore dei servizi come caratteristico sud coreano e contribuisce al miglioramento della competitività internazionale, nonché al miglioramento della qualità dei servizi e alla formulazione delle strategie. È stato sviluppato, come adattamento di SERVQUAL alla caratteristiche delle aziende sud coreane.

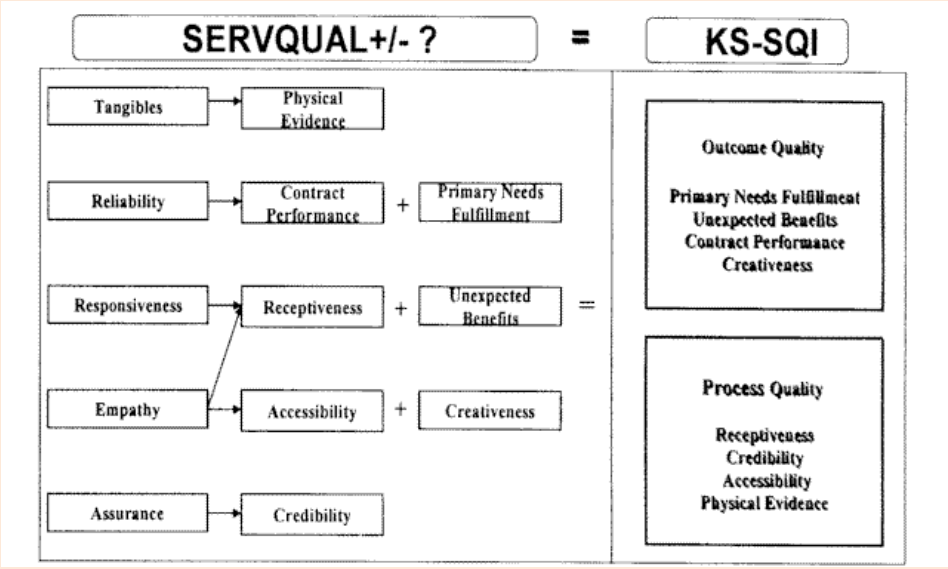


Figura 4.103: The new model of service quality. fonte Association for Consumer Research, www.acrwebsite.org

Il Korean Standard Wellbeing Consumer Index (KS-WCI) è un indicatore che relaziona un prodotto al benessere per i consumatori, favorisce una cultura razionale del consumo auspicabile, induce allo sviluppo di beni per il benessere, e contribuisce al miglioramento della competitività delle imprese per lo sviluppo industriale nazionale.

Il Korean Standard Quality Excellence Index (KS-QEI) induce l'aumento della concorrenza e degli investimenti di un'impresa valutando la qualità d'uso dei prodotti (uso diretto del consumatore) e la presentazione di alternative per il miglioramento della qualità. KS-QEI è stato sviluppato congiuntamente da KSA (Korea Standard Association) e KSQM (Korea Society for Quality Management) ed è progettato per riflettere la soddisfazione del cliente e le caratteristiche dei prodotti. Si tratta di un indice completo che viene compilato rilevando l'eccellenza della qualità e della soddisfazione del prodotto tra i clienti che hanno acquistato o sperimentato prodotti ed esperti di prodotto. Il KS-QEI è considerato un indicatore di elevata credibilità appunto perché riflette non soltanto le opinioni dei consumatori, ma anche valutazioni da parte di esperti del prodotto in questione.

Il Korean Standard Premium Brand Index (KS-PBI) introdotto nel 1999, è un metodo di valutazione del brand sul quale possono contare i clienti. L'indice analizza la competitività del brand delle imprese nazionali correlato alla diagnostica dello stato di ogni settore industriale e commerciale. Inoltre, contribuisce alla valorizzazione della competitività del brand fornendo indicazioni per lo sviluppo e alternative strategiche concrete di miglioramento della competitività globale dei brand.

Gestione di premi nazionali

Premi KSA[421]

KSA, trattata nel paragrafo dedicato ha istituito diversi premi per guidare la consapevolezza sulle attività di innovazione e di qualità.

Korea National Quality Award

Il Korea National Quality Award è stato istituito nel 1975 ed oltre a premiare le imprese che hanno dimostrato elevati standard di qualità ha favorito la diffusione dei concetti di qualità e l'adozione di sistemi di gestione per la qualità in Corea. Tale modello si basa sul Baldrige e ha subito negli anni revisioni che hanno permesso di adattarlo alla realtà sud coreana.
Le modifiche più importanti sono state apportate nel 1999 al fine di rafforzare i punti ritenuti di maggiore importanza. Nel 2000 sono cambiati solamente i nomi delle categorie e del modello stesso che è passato da "Korean Quality Management Award" all'attuale nome Korean National Quality Award.
Tra il 1998 e il 1999 si possono individuare numerosi cambiamenti nei criteri di aggiudicazione. Per prima cosa il numero di criteri è cambiato passando da 8 del 1998 a 7 nel 1999; è stata infatti divisa in due parti la categoria "Leadership and Strategy" in "Leadership" e "Strategic Planning". Mentre sono state raggruppate la categoria "Quality System", "Product Development" e Quality Circle and Kaizen Activities" nella categoria "Process Management". In linea poi con il cambiamento nel Modello Baldrige è scomparsa la parola "Quality" nei nomi dei criteri.

Presidential Award

Premia le aziende che hanno ottenuto prestazioni notevoli nel miglioramento della qualità, nella riduzione dei costi e nel miglioramento della produttività attraverso attività di gestione della qualità a livello aziendale. I premi, Presidential Award, sono riconosciuti nel "Quality Month", a novembre di ogni anno.
Le categorie di premio sono:

- National Quality Grand Prix,
- Quality Management.
- Production Innovation,
- Value Innovation,
- Facility Management,
- Environment Management,
- Six Sigma Innovation,
- Customer Satisfaction,
- Service Innovation,
- Product Safety Management,
- Exemplary Quality Management Promotion Head Quarters,
- Exemplary Quality Cycles.
- Quality Artisan And Good Suggestion Awards

[421] Fonte: www.ksa.or.kr

Innovazione

Rispetto all'ambito innovazione troviamo due tipologie di premi:
Il Korea Service Grand Prix, che persegue il miglioramento della qualità di vita dei cittadini e la loro felicità attraverso un sistema di gestione di qualità dei servizi centrato sul cliente e l'attuazione delle attività di innovazione e qualità dei servizi.
I Korea Best New Technology Awards vogliono incentivare lo sviluppo di nuovi prodotti realizzati con tecnologie all'avanguardia, promuovendo lo sviluppo di nuove tecnologie, e pubblicizzando i prodotti di eccellenza ai consumatori.

National quality circles competitions

Nel tentativo di incoraggiare le attività dei circoli di qualità per migliorare la gestione aziendale e la competitività, KSA offre a livello nazionale un festival per i circoli di qualità, in cui è riconosciuto il premio presidenziale ai circoli di qualità ritenuti eccellenti.

Premi KSQM[422]

KSQM trattata nel paragrafo dedicato ha istituito i premi seguenti.

Global Excellence Award In Quality Management

È un premio istituito nel 1998 e assegnato con nomina al presidente dell'organizzazione vincente.
Il comitato di selezione effettua una prima procedura di screening sulle domande di partecipazione, successivamente, se necessario viene effettuato un colloquio di selezione, infine il premio viene consegnato in una conferenza annuale. I criteri del premio sono:

- leadership esecutiva;
- sviluppo delle risorse umane;
- pianificazione strategica di qualità;
- qualità di analisi e utilizzazione delle informazioni;
- processo di miglioramento della qualità raggiunta;
- contributo alle prestazioni di business e alla crescita dell'azienda;
- customer satisfaction;
- gestione dell'ambiente industriale;
- riconoscimento internazionale.

Imprenditore, Innovazione Qualità

È un premio assegnato con nomina al presidente della società vincente. Il premio assegnato in una conferenza annuale consiste in una targa in riconoscimento di:

- leadership esecutiva;
- sviluppo delle risorse umane e utilizzo della professionalità;
- contributo sociale come leader di qualità nella raccolta e nella condivisione di informazioni per la creazione di una cultura organizzativa orientata al cliente.

[422] Fonte: www.ksqm.org

Forbes Award Gestione per la Qualità

È un premio che utilizza una valutazione a punteggio su tre categorie di prestazione scomposte a loro volta in più item:

Categoria Best Practices (50%)
L'organizzazione è riconosciuta come eccellente a livello nazionale e internazionale per gli straordinari risultati sul campo che hanno portato alla selezione delle sue migliori pratiche:

- leadership division;
- responsabilità sociale (etica);
- soddisfazione del cliente;
- gestione creativa (knowledge management)
- crescita verde (ohas);
- settore industriale;
- innovazione del settore pubblico.

Categoria la soddisfazione del cliente (20%)
La soddisfazione del cliente, la quota di mercato, ecc…, sono indicatori chiave per valutare le tendenze che hanno caratterizzato l'organizzazione negli ultimi tre anni in confronto ai livelli di performance dei concorrenti:

- soddisfazione del cliente;
- fidelizzazione dei clienti;
- market share;
- altro.

Categoria Performance finanziaria (30%)
Vendite, utile netto, altri debiti, sono indicatori chiave per valutare le tendenze che hanno caratterizzato l'organizzazione negli ultimi tre anni in confronto ai livelli di performance dei concorrenti:

- vendite;
- utile netto;
- indebitamento;
- altri indicatori economici.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Six Sigma Management Institute[423]

Six Sigma Management Institute, è un ente molto attivo nella diffusione del Six Sigma in Corea del Sud. Gli obiettivi dell'ente sono utilizzare l'approccio Six Sigma come base del sistema di innovazione, aggiornare ed evolvere il modello, e contribuire a creare valore per il cliente continuando ad investire in R&D.
Nel 1996 ha realizzato uno studio per introdurre il six sigma nelle industrie locali; nel 1999 ha fondato il Korea Six Sigma Institute, nel 2002 il Six Sigma Management Study Club e si è occupato della traduzione di molti testi sull'argomento in coreano.

[423] Fonte: www.sixsigma.org

4.4.4 Giappone

4.4.4.1 Presentazione contesto

Popolazione	127.300.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,6 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 1,1% ▪ industria: 25,6% ▪ servizi: 73,2%
Esportazioni in dollari	$ 697.000.000.000 (2013; rank 6°)
Importazioni in dollari	$ 766.600.000.000 (2013; rank 6°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,55 (2012, rank 2°, -1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.47 (2014, rank 6°, +3 rispetto al 2013)

Tabella 4.50: Giappone. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[424]

Il PIL del Giappone mostrato in Figura 4.104, presenta picchi molto elevati rispetto al PIL mondiale e a quello europeo. Il picco del 1993 corrisponde alla costituzione del mercato unico europeo mentre i picchi negativi maggiori negli anni dal 1997 al 1998 e dal 2008 al 2009, corrispondono rispettivamente alla crisi di Asia e Russia, e alla recente crisi globale. Dal grafico si può affermare che nel 2010 sia stata molto forte la ripresa in Giappone, seguita di nuovo da un risultato negativo nel 2011 dovuto alla crisi dei debiti sovrani e delle finanze pubbliche.

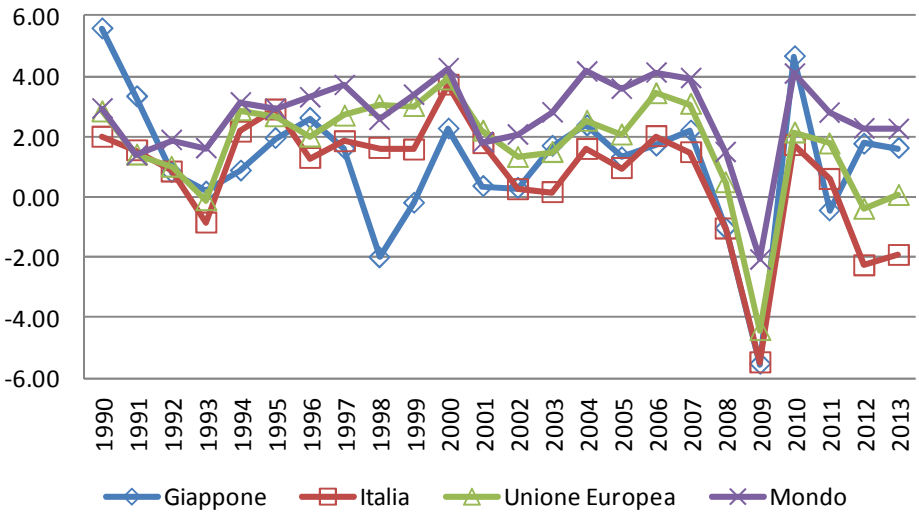


Figura 4.104: Giappone. Tasso di crescita del PIL[425]

[424] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[425] Fonte: Banca Mondiale

In Figura 4.105 è mostrato il CIP del Giappone che dal 1990 è tra i primi paesi nel ranking globale.

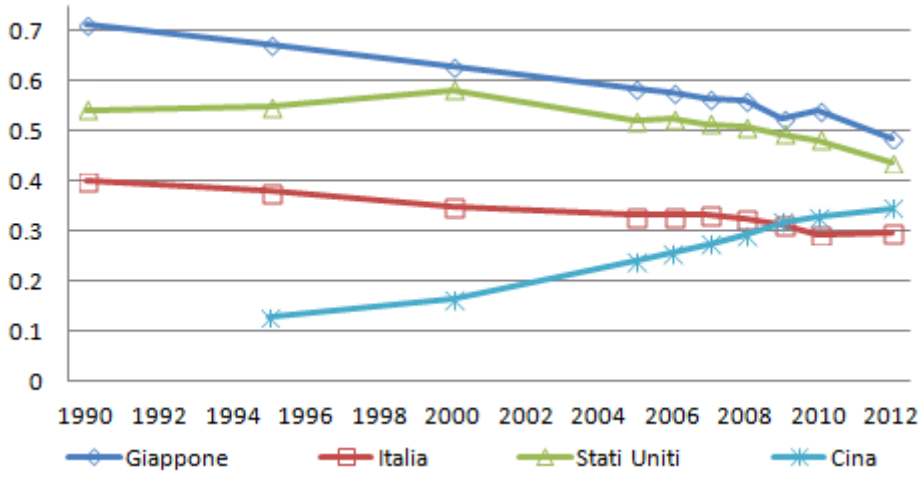


Figura 4.105: Giappone. CIP, Competitive Industrial Performance Index[426]

Il Giappone dopo gli USA è il paese con più abitanti e il più grande mercato interno. Come la Germania, ha mantenuto una forte base manifatturiera e un MVAsh quasi del 20 %.
Dal 1990 al 1995, nel giro di soli cinque anni, il Giappone ha registrato una contrazione della propria quota di WMVA del 2,2 % e della quota di WMT del 1,7 %. Allo stesso modo, il paese ha registrato una contrazione delle quote di WMVA e WMT negli anni dal 2000 al 2005.
Durante la crisi finanziaria ha contenuto la contrazione nell'MVApc e ha mantenuto la posizione nella classifica mondiale.

In Figura 4.106, è mostrato il GCI del Giappone, nel quale guadagna tre posizioni nel rank globale, posizionandosi 6°. Il Giappone in questa edizione ha realizzato il miglioramento più grande tra i paesi nella top 10 grazie a una serie di piccoli avanzamenti in tutti i pilastri.

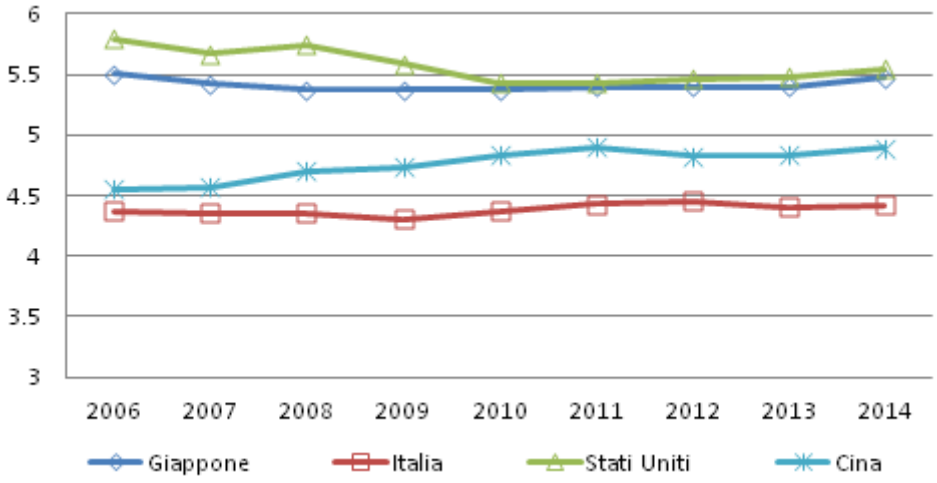


Figura 4.106: Giappone. GCI - Global Competitiveness Index[427]

[426] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

In Figura 4.107 è mostrato il dettaglio dei pilastri del GCI.

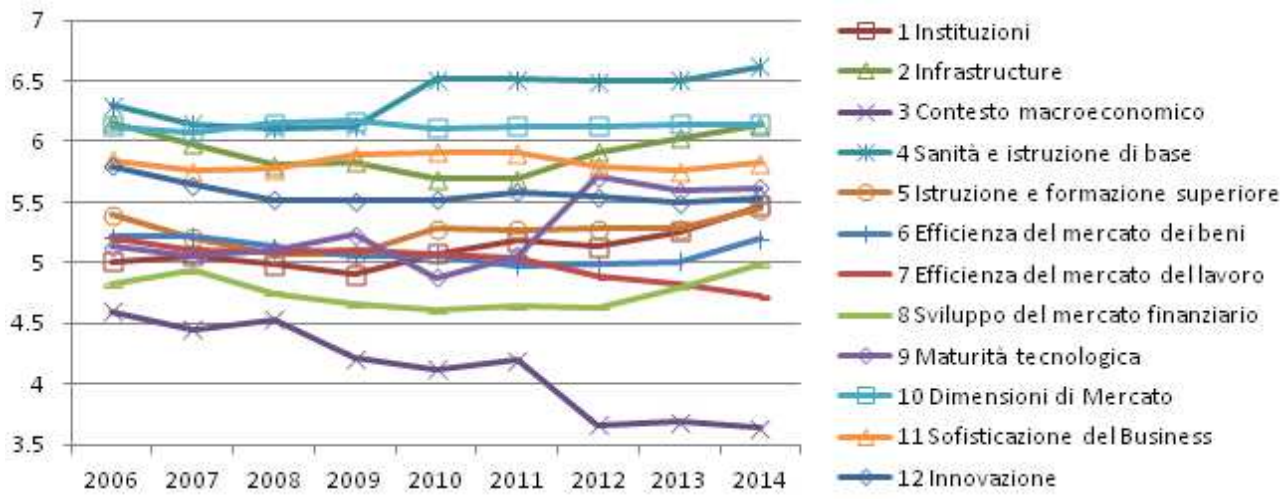


Figura 4.107: Giappone. GCI Pilastri

Nonostante la politica monetaria aggressiva del governo, per il Giappone il pilastro 1, istituzioni, continua a guadagnare posizioni passando in 11° posizione. Il pilastro 2, infrastrutture, negli ultimi anni ha avuto un andamento crescente, il Giappone si trova in 6° posizione.
La prestazione competitiva globale del paese continua invece a risentire di gravi debolezze nel contesto macroeconomico, pilastro 3, in cui il Giappone conferma la 127° posizione.
Negli ultimi cinque anni, il disavanzo di bilancio giapponese è stato circa il 10 % del PIL (uno dei più alti al mondo), mentre il debito pubblico ha raggiunto livelli record, che rappresentano quasi il 240% del PIL del paese. Finalmente la battaglia contro la deflazione sta cominciando a vedere i suoi frutti, nell'ultimo anno i prezzi sono aumentati per la prima volta dopo cinque anni.[428]
Il pilastro 4, sanità e istruzione di base, è migliorato molto nell'ultimo anno, il paese si trova in 6° posizione; mentre il pilastro 5, istruzione e formazione superiore, si conferma in 21° posizione.
In miglioramento l'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, in cui il paese guadagna la 12° posizione.
Il mercato del lavoro, pilastro 7, continua ad avere un trend negativo ma guadagna una posizione passando al 22° posto. Il Giappone infatti è caratterizzato da una persistente rigidità e inefficienza del mercato del lavoro, che comprende la facilità di assumere e licenziare personale e la mancanza di partecipazione femminile alla forza lavoro (è l'88° tra tutti i paesi e ha il quinto rapporto più basso tra i paesi membri dell'Organisation for Economic Co-operation and Development, OCSE).
In crescita lo sviluppo del mercato finanziario, pilastro 8 che passa in 16° posizione guadagnandone 7.
La preparazione tecnologica, pilastro 9, ha da sempre un andamento altalenante (20° posizione).
Le dimensioni del mercato, pilastro 10, sono consolidate, con variazioni molto contenute, 4° posizione.
Il paese continua a godere di un forte vantaggio competitivo nella sofisticazione del business (pilastro 11), in cui ha la 1° posizione per il sesto anno consecutivo, e in innovazione (pilastro 12), in cui guadagna una posizione passando al 4° posto. La spesa in R&S, la disponibilità di talenti interni, istituti di ricerca di fama mondiale, e la capacità di innovare sono tra i punti di forza del Giappone. Infatti, in termini di innovazione il paese ha il secondo numero di domande di brevetto pro capite più alto al mondo. In più, le aziende giapponesi operano nell'anello più alto della catena del valore, producendo beni e servizi ad alto valore aggiunto.

---

[427] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7
[428] Fonte: World Economic Forum

Il Giappone, ha una valutazione relativamente positiva nella componente di sostenibilità sociale, grazie al basso tasso di disoccupazione giovanile, e a una rete di sicurezza sociale solida.
Sul versante ambientale, la performance del Giappone è ambigua. Il paese in termini di politiche ambientali mostra impegno nel garantire che i regolamenti e le norme siano in vigore, eppure continua ad emettere un elevato livello di CO2 e a fare pressione sulle risorse idriche e ittiche interne.

4.4.4.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	45.990	
Diffusione ISO 14001 (2013)	23.723	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,8%
	Industria	79,3%
	Servizi	16,8%

Tabella 4.51: Giappone. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[429]

In Figura 4.108 è riportato l'andamento delle certificazioni relativamente agli standard ISO 9001 e ISO 14001 in Giappone.

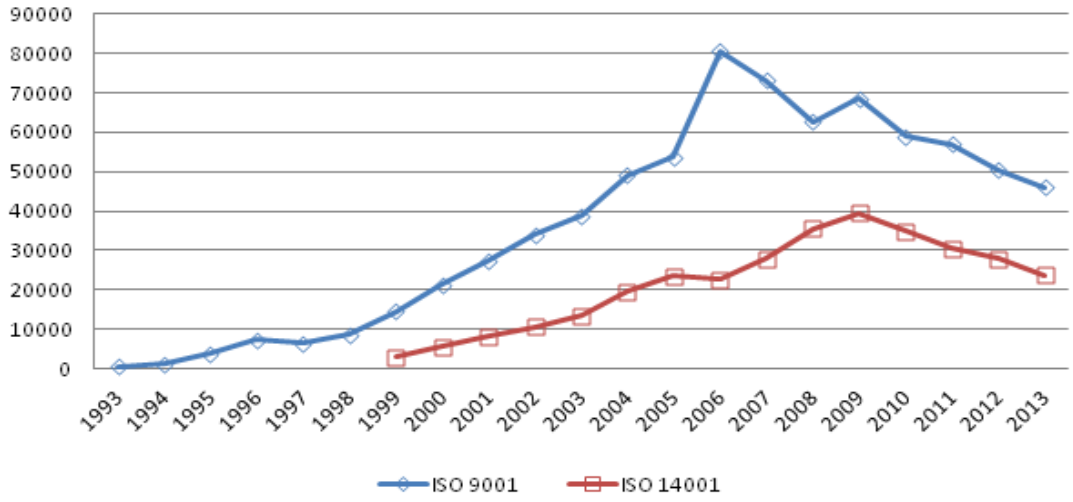


Figura 4.108: Giappone. Certificazioni ISO

Il numero di certificazioni ISO 9001 in Giappone ha seguito un trend molto positivo fino al 2006. Mentre dal grafico non si nota l'impatto dell'uscita dell'ISO 9001:2004, è evidente l'effetto negativo dell'uscita dell'ISO 9001:2008. Da notare inoltre che il numero di certificazioni ISO 9001 è in calo dal 2010. Il numero delle certificazioni ISO 14001, che dal 1999 ha avuto un trend positivo raggiungendo valori elevati rispetto agli altri paesi, risulta anch'esso in calo dal 2010.

[429] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.4.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà giapponesi in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Japanese Industrial Standards Committee JISC, e Japan Accreditation System for Product Certification JASC
II. Accreditamento	Japan Accreditation Council – JAC
	International Accreditation Japan - IAJapan
	Japan Accreditation Board - JAB
III. Promozione della Qualità	Asian Network for Quality - ANQ
	Japan Society for Quality Assurance - JSQA
	The Japanese Society for Quality Control - JSQC
	Union of Japanese scientists and engineers - JUSE
IV. Gestione Premi	ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice, e Ishikawa-Kano Award
	Deming - JUSE
	Japan Quality Award's Council - IQAC
	Japan Quality Award, Japan Productivity Center - JPC
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Japanese Standards Association - JSA
	Nikkei Asian Review

Tabella 4.52: Giappone. Principali attori della Qualità

Normazione

Japanese Industrial Standards Committee - JISC e Japan Accreditation System for Product Certification Bodies - JASC[430]

JISC è formato da più comitati nazionali e gioca un ruolo centrale nelle attività di normazione. I compiti dell'ente sono la creazione e il mantenimento dei JIS (Japanese Industrial Standards), l'accreditamento, la certificazione, la partecipazione, il contributo alle attività internazionali di normazione, e lo sviluppo di standard di misurazione tecnici della normazione.
Il JISC è costituito da un *Council*, così come uno *Standards Board* e un *Conformity Assessment Board*. Il Council progetta e pianifica le questioni fondamentali che riguardano il funzionamento del JISC, e il Board ha commissioni tecnologiche. Inoltre, sotto il Council, sono stati istituiti degli *Special Committees* al fine di condurre indagini e deliberazioni su questioni specifiche.
JISC delibera riguardo l'adozione e la revisione dei JIS, presenta relazioni ai ministri sulla base delle raccomandazioni e avvia consultazioni riguardo alla promozione della standardizzazione industriale
Inoltre JISC partecipa nelle attività di sviluppo di standard internazionali, in ISO e IEC, come unico organismo rappresentativo del Giappone.

[430] Fonte: www.jpc-net.jp

JASC (Japan Accreditation System for Product Certification Bodies of JIS Mark), è il sistema di accreditamento per gli organismi di certificazione JIS Mark, sulla base della norma ISO IEC Guide 65. JASC è diventata membro della PAC (The Pacific Accreditation Cooperation) dal 1999 e dell'organismo di accreditamento di IAF (International Accreditation Forum) dal 2000.

Nel 2005 JISC ha raccomandato la fondazione del Japan Accreditation Council, JAC.

Accreditamento

Japan Accreditation Council – JAC[431]

Il Japan Accreditation Council (JAC) è stato fondato in risposta alla raccomandazione del 2005 del Japan Industrial Standards Committee (JISC), con lo scopo di contribuire ad aumentare l'affidabilità di tutti i sistemi di valutazione di conformità giapponesi, per mezzo di:

- condivisione dell'esperienza di accreditamento tra organismi di accreditamento,
- miglioramento delle competenze tecniche degli organismi di accreditamento,
- cooperazione per promuovere i sistemi di accreditamento sul mercato.

A partire dal 2006, JAC è composto da 12 organizzazioni, tra cui: IAJapan, JAB, DPMin, VLAC e ministeri del governo centrale che accreditano organismi di certificazione dei prodotti, come il METI (Ministry of Economy, Trade and Industry), MHLW (Ministry of Health, Labor and Welfare), e MAFF (Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery). Tra questi l'International Accreditation Japan, IAJapan opera come segreteria di JAC.
JAC opera attraverso comitati e gruppi di lavoro, in particolare il Comitato Tecnico e il Comitato Informazioni. Il Comitato Tecnico si occupa di discutere questioni sull'interpretazione comune delle esigenze in risposta a problemi tecnici e condurre attività di diffusione del sistema di accreditamento dei laboratori. Questo comitato può avere più gruppi di lavoro interni. Il Comitato Informazioni si occupa di discutere e ricercare soluzioni ai problemi comuni per gli enti di accreditamento, in particolare:

- fornire corsi di formazione e seminari tecnici comuni,
- favorire i fornitori di competenza, e sviluppare un database comune,
- favorire lo scambio internazionale, le esperienze e la ricerca.

Japan Accreditation Board – JAB[432]

Japan Accreditation Board, JAB, istituita nel 1993 è una società privata senza scopo di lucro, responsabile di quasi tutti gli accreditamenti nell'ambito della valutazione conformità.
Il primo nome di JAB era "The Japan Accreditation Board for Quality System Registration", e operava come organismo di accreditamento nell'ambito di certificazione dei sistema di gestione per la qualità; a causa del movimento globale per istituire un sistema di certificazione ambientale e anche delle crescenti esigenze di istituire un sistema di accreditamento dei laboratori, JAB nel 1996 ha esteso il campo di attività modificando il proprio statuto, e cambiando allo stesso tempo il nome in " The Japan Accreditation Board for Conformity Assessment".
L'ente si occupa principalmente di:

- accreditamento, registrazione, pubblicazione di organizzazioni certificate;

[431] Fonte: www.accreditation.jpengindex.html
[432] Fonte: www.jab.or.jp

- partecipazione alla rete degli organismi di accreditamento internazionali attraverso l'adesione ad accordi multilaterali IAF e ILAC;
- rafforzamento della collaborazione con gli organismi di valutazione della conformità per migliorare il sistema; svolgere indagini e ricerche;
- cura delle pubbliche relazioni, promuovendo la comunicazione con gli utenti del sistema;
- promozione del miglioramento continuo dell'efficienza operativa e della gestione del rischio al fine di mantenere una base operativa stabile.

JAB è firmatario degli accordi di riconoscimento multilaterale (MRA e MLA) per l'accreditamento dei sistemi di gestione qualità e ambientali e degli organismi di certificazione per i test (inclusi i test medici) e di taratura.

International Accreditation Japan - IAJapan[433]

International Accreditation Japan, IAJapan, è un organismo di accreditamento governativo del NITE, National Institute of Technology and Evaluation, che mira a diventare il corpo centrale di accreditamento giapponese. È stato fondato nel 2002, dalla fusione degli organismi di accreditamento JNLA e JCSS che precedentemente operavano separatamente seppure nell'ambito NITE.
IAJapan opera come segreteria del Japan Accreditation Council, JAC.
I programmi di accreditamento di IAJapan spaziano nei seguenti quattro ambiti:

- MLAP, Specified Measurement Laboratory Accreditation Program,
- JCSS, Japan Calibration Service System,
- JNLA, Japan National Laboratory Accreditation System,
- ASNITE, Accreditation System of NITE, National Institute of Technology and Evaluation.

Nel 2013 IAJapan ha firmato due accordi di riconoscimento multilaterale (MRA e MLA), con l'International Accreditation Forum (IAF) durante la riunione generale tenutasi a Seoul nel 2013, e con il Pacific Accreditation Cooperation (PAC) durante l'assemblea generale sempre nel 2013. Gli accordi comprendono l'accreditamento dei sistemi di gestione qualità e ambientale e degli organismi di certificazione per i test, inclusi test medici, e di taratura).

Accreditation Body	Program		Scope of ILAC/APLAC MRA or IAF/PAC MLA	Accreditation Criteria
IAJapan	MLAP		out of scope of ILAC/APLAC MRA	Relevant ordinances
	JCSS		within scope of ILAC/APLAC MRA	ISO/IEC 17025 (calibration labs) + ISO Guide34
	JNLA			ISO/IEC 17025 (testing labs)
	ASNITE	Calibration labs other than JCSS and RM Producers		ISO/IEC 17025 (calibration labs)
		Testing Labs other than JNLA		ISO/IEC 17025 (testing labs)
		IT-Security Evaluation Bodies		ISO/IEC 17025 (testing labs)
		Reference Material Producers (RMPs)	within scope of APLAC MRA	ISOGuide 34
		Product Certification Bodies(PCBs)	within scope of IAF/PAC MLA	ISO/IEC Guide 65 + ISO/IEC 17025

Figura 4.109: Programmi di Accreditamento IAJapan, fonte IAJapan.

[433] Fonte: www.iajapan.nite.go.jp

Promozione della qualità

Asian Network for Quality – ANQ[434]

L'Asian Network for Quality – ANQ istituita nel 2002, con sede in Giappone, è un'associazione di organizzazioni no-profit dell'Asia unitesi con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita umana, contribuendo al progresso della scienza e della tecnologia; di sviluppare attraverso attività promozionali la ricerca, la teoria e la metodologia d'applicazione nel campo della qualità e della gestione qualità.
ANQ opera seguendo la "ANQ WAY", che è un insieme di principi di amministrazione dell'ente basati su attributi tipici della cultura asiatica, ovvero: armonia nella diversità, rispetto reciproco e compassione, austerità e vita semplice, efficace ed efficiente uso delle risorse abbondanti.
ANQ fornisce una piattaforma per una maggiore condivisione e apprendimento reciproco di conoscenze e di esperienze. I membri di ANQ sono:

- Bangladesh Society for Total Quality Management (BSTQM) Bangladesh;
- China Association for Quality (CAQ) China;
- Chinese Society for Quality (CSQ) - (Chinese Taipei) Chinese (Taipei);
- Dubai Quality Group (DQG) Dubai;
- Hong Kong Society for Quality HKSQ Hong Kong;
- Kazakh Organization for Quality and Innovation Management KOQIM (Kazakhstan);
- Indonesian Quality Management Associate IQMA Indonesia;
- Indian Society for Quality (ISQ), India;
- Iranian Society of Quality Managers ISQM Iran;
- Japanese Society for Quality Control JSQC Japan;
- Korean Society for Quality Management KSQM Korea;
- Network for Quality Productivity and Competitiveness Nepal NQPCN;
- Quality and Productivity Society of Pakistan QPSP Pakistan;
- Russian Organization for Quality (ROQ) Russia;
- Singapore Quality Institute (SQI) Singapore;
- The Standards and Quality Association of Thailand SQAT Thailand;
- VQA Vietnam Quality Association of Ho Chi Minh City (VQAH), Vietnam.

I membri affiliati sono Korean Standards Association (KSA), Korea e Quality Council of India (QCI).
L'organizzazione partner è NZOQ New Zealand Organisation for Quality (NZOQ).

ANQ organizza dei congressi periodici con la partecipazione delle organizzazioni membre. Al fine di favorire un coinvolgimento positivo nelle attività e di promuovere una partecipazione attiva nei congressi, ANQ ha istituito un sistema a premi per il riconoscimento delle organizzazioni che hanno dato un contributo positivo alla partecipazione agli eventi e al coinvolgimento attivo nelle attività ANQ.
Dal 5° "ANQ Congress" del 2007 la procedura di richiesta per ospitare il congresso nella propria città è stata standardizzata.
Dal 2003 nelle riunioni consiliari sono discussi una varietà di programmi di scambio tra organizzazioni aderenti ANQ. Per il momento, è stato realizzato solo il programma di partecipazione in conferenze di altre organizzazioni. Gli altri programmi saranno oggetto di ulteriori esami. Il programma mira a incoraggiare gli esperti a partecipare a conferenze di altre organizzazioni ANQ o ad accettare la partecipazione di esperti provenienti da altre organizzazioni ANQ nella propria conferenza.
ANQ gestisce inoltre il premio ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice, e l'Ishikawa - Kano Award trattati nei paragrafi dedicati.

[434] Fonte: www.anforq.org

Japan Productivity Center - JPC

Il Japan Productivity Center (JPC) è un'organizzazione no-profit, non governativa, istituita nel 1955 per promuovere il Movimento Produttività in Giappone, con tre principi guida:

- l'aumento dell'occupazione;
- la cooperazione di lavoro e di gestione;
- l'equa distribuzione dei frutti della produttività.

Il JPC ha dichiarato che il nuovo obiettivo è la creazione di una società che abbia fiducia e vitalità e che per raggiungerlo si debbano migliorare la produttività intellettuale (potere intellettuale), la produttività sociale (potere civile), e la produttività delle risorse ambientali (energia dell'ambiente).
JPC ha istituito il Japan Quality Award, trattato nel paragrafo dedicato.
Il JPC, lavora per implementare un sistema di gestione basato sulla cooperazione tra le parti sociali, per introdurre un efficace rinnovamento di gestione, per la formazione delle risorse umane, e presenta proposte di politica pubblica per la riforma socio-economica giapponese.
I cambiamenti nella società hanno reso i sistemi politici, amministrativi ed economici del dopoguerra del Giappone di scarsa utilità, generando conflitti socio-economici. Il JPC sta aiutando la società industriale a superare questa impasse attraverso proposte formulate dai comitati. Attualmente, ci sono nove tra commissioni permanenti e conferenze che affrontano problemi specifici, e un certo numero di comitati ad hoc che se necessario possono esaminare tempestivamente argomenti. I comitati conducono indagini e studi per divulgare i risultati al pubblico anche sottoforma di proposte politiche.

Alcuni comitati del passato sono stati:

- Employment Policy Committee,
- Welfare Policy Committee,
- 21st Century Health Committee,
- Social Policy Committee,
- Agricultural Policy Committee,
- Global Management Committee.

Alcuni comitati del presente sono:

- Economy Vitalization Committee,
- Labor-Management Relations Committee,
- Transportation Policy Committee,
- Energy and Environment Committee,
- Information Economy & Society Promotion Committee,
- Congressional Forum to Promote Better Management Vision and Ethics,
- The Council for Promotion of Work-Life Balance,
- Urban Policy Committee,
- Management Innovation Committee,
- The Council to Support Working Women.

JPC è impegnato in una serie di programmi di cooperazione internazionale sin dalla costituzione per favorire il trasferimento di tecnologie e know-how per migliorare la produttività dei paesi all'estero.
JPC, dal 1958, pubblica statistiche di produttività del lavoro (indice di produttività del lavoro tangibile) di estrazione mineraria, lavoro industriale e dei principali settori non-industriali su base mensile, trimestrale o annuale per misurare l'efficienza di diversi settori.
Il Japan productivity Center con il supporto di Asian Productivity Center (APO) ha avviato una serie di programmi sulle attività di produttività e di qualità in Giappone per vedere come vengono applicati gli strumenti di qualità e il Kaizen nel paese.

Japan Society for Quality Assurance[435]

Fondata nel 1992, lo scopo della Japan Society of Quality Assurance, JSQA, è quello di facilitare la conoscenza e l'abilità dei membri JSQA interessati alla qualità e alla gestione della qualità di prodotti farmaceutici, dispositivi medici, prodotti chimici agricoli, sostanze chimiche, prodotti alimentari, farmaci veterinari, additivi per mangimi ecc..
JSQA ha ospitato la terza Global Quality Assurance Conference (3° GQAC).
L'ente effettua attività di ricerca in questi campi tramite una strutturazione in tre divisioni aziendali:

- GLP Division;
- GCP Division;
- GQP GVP GPSP Division: GQP (Good Quality Practice), GVP (Good Vigilance Practice) e GPSP (Good Post Marketing Study Practice).

Japanese Society for Quality Control - JSQC[436]

Japanese Society for Quality Control, JSQC, è stata fondata nel 1970 con lo scopo di promuovere la ricerca nelle tecnologie di gestione qualità e di promuoverne l'applicazione. La società ha attualmente 250 membri aziendali e circa 3000 individui, che possono trovarsi anche fuori dal Giappone.
Il JSQC sostiene progetti di ricerca sulla gestione della qualità e per lo scambio di conoscenze e informazioni tra i suoi membri.
Due volte all'anno, JSQC organizza conferenze accademiche per favorire lo scambio di conoscenze tra mondo accademico e industria. Occasionalmente organizza anche conferenze regionali.
La società offre frequentemente simposi su una vasta gamma di argomenti e convegni su temi d'attualità, inoltre gestisce visite a siti considerati eccellenti in termini di gestione della qualità.
JSQC pubblica una rivista accademica trimestrale, il Journal of the Japanese Society for Quality Control, ogni numero contiene articoli su teorie, filosofie, applicazioni di gestione della qualità, e su temi attuali di gestione della qualità in campi correlati. La società pubblica anche bollettini informativi per promuovere lo scambio di informazioni tra i membri.

Union of Japanese scientists and engineers - JUSE[437]

JUSE istituito nel maggio 1946, è autorizzato come corpo giuridico dall'Agenzia del Governo Giapponese per la Scienza e la Tecnologia (Riformato come Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology).
L'obiettivo del JUSE è quello di promuovere studi sistematici per il progresso della scienza e della tecnologia, e di contribuire allo sviluppo della cultura e dell'industria. Il campo in cui JUSE è coinvolto in fin dall'istituzione, è quello del controllo qualità in cui i metodi matematici e statistici possono essere applicati alla gestione aziendale. Oggi JUSE è ampiamente riconosciuto dentro e fuori il paese come il "Centro di Controllo di Qualità in Giappone".
JUSE gestisce i premi Deming, trattati nel paragrafo dedicato.

[435] Fonte: www.jsqa.com
[436] Fonte: www.jsqc.org
[437] Fonte: www.juse.or.jpe

TQM Diagnosis

Il JUSE effettua il **TQM Diagnosis** che istituito nel 1971, è un servizio fornito dal Deming Prize Steering Committee, su richiesta delle singole organizzazioni; tale mira a contribuire all'ulteriore sviluppo del TQM dell'organizzazione richiedente ed a fornire raccomandazioni in modo che l'organizzazione possa capire dove si trova e che cosa deve fare per promuovere più efficacemente il TQM.
La diagnosi è basata sulla presentazione dell'azienda, l'esame in loco, la revisione dei documenti e ulteriori domande e risposte. I metodi e documenti utilizzati sono gli stessi utilizzati per il per il Deming Prize. I risultati della diagnosi sono comunicati immediatamente dopo la diagnosi sotto forma commenti riepilogativi. La relazione scritta sui risultati viene inviato alla società entro un mese dalla diagnosi.
Tutte le commissioni e le spese connesse sono a carico della società.

L'ente è membro del gruppo promotore della Campagna "Quality Month" di novembre in Giappone. Organizza l'"International Seminar on TQM" che si tiene annualmente; inoltre da quest'anno, in collaborazione con SRM University, organizza il primo "International Seminar on TQM" a Chennai dal 2014. Questo corso della durata di una settimana è caratterizzato dagli stessi contenuti di quello giapponese, che coprono le teorie fondamentali del TQM, la gestione delle politiche aziendali e la gestione giornaliera. Ha una durata di 3 giorni, a cui si aggiungono visite di due giorni alle imprese locali vincitrici del premio Deming per osservare come funziona effettivamente il TQM nelle operations, nel commerciale e nella gestione.
Anche nei Seminar on TQM, il JUSE organizza visite alle imprese locali vincitrici del premio Deming.

Juse Quality Level Managent Research[438]

Il JUSE da otto anni conduce un sondaggio "Juse Quality Level Managent Research" sponsorizzato da Nikkei inc, nel corso del quale ben 530 aziende manifatturiere vengono sottoposte ad un'analisi del livello di Gestione della Qualità.
Gli scopi di questo sondaggio sono far comprendere alle aziende giapponesi come la qualità sia una fonte di competitività e di conseguenza aumentare in queste la consapevolezza dell'importanza della qualità, e inoltre favorire la diffusione della gestione orientata alla qualità.
Il sondaggio valuta sei aspetti della gestione e ad ognuno di questi viene attributo un punteggio. Gli aspetti sono i seguenti:

- stabilire processi di "compliance",
- impegno nella gestione,
- sviluppo delle risorse umane per ottenere una gestione di qualità,
- sicurezza, gestione sicura e affidabile,
- orientamento al cliente,
- utilizzo e dispiegamento di forze meccaniche.

Ognuno di questi aspetti è considerato un indicatore del grado di gestione della qualità. Attraverso questo sondaggio si mette in evidenza lo sforzo compiuto dalle aziende per migliorare la qualità interna.
La ricerca del 2014 ha individuato 10 aziende che si sono distinte per il loro impegno, tra queste compaiono grandi nomi come Toshiba, Fujitsu, Sharp,Canon.

[438] Fonti: www.juse.or.jp, www.nikkei-r.co.jp, www.toshiba.co.jp

JUSE fornisce istruzione e formazione tramite corsi e programmi formativi per le industrie giapponesi. Oltre ai corsi su concetti e metodi "universali", si sforza di offrire sempre corsi al passo con i tempi, offre cicli di formazione, rivolti anche a senior manager nelle aree:

- gestione della qualità, qc circle;
- affidabilità ingegneristica;
- analisi multivariata, design of experiment;
- analisi di marketing, di valutazione sensoriale,
- responsabilità di prodotto;
- sistemi di gestione ISO (QMS, EMS), SGSL, ISMS e altri.

L'ente, in collaborazione con TPA - Technology Promotion Association (Thailandia - Giappone), svolge diversi programmi di formazione e certificazione a Bangkok in lingua Thai. Il primo programma congiunto di certificazione riguarda la pianificazione strategia per la gestione delle politiche aziendali. A seguito dell'esito positivo del primo programma, è stato realizzato un secondo programma sul nuovo strumento, R-MAP. R-MAP è progettato per illustrare il rischio dei prodotti al fine di procedere a una valutazione dei rischi complessiva, visualizzandoli in una semplice matrice da cui, in fase di progettazione, si può facilmente identificare di quanto è necessario ridurre il rischio di prodotto. R-Map è utilizzato ampiamente da società avanzate in Giappone e in Europa, sulla base delle linee guida della ISO IEC Guide 51.
Lo strumento dei circoli Qualità è stato introdotto dal JUSE, la prima volta in Giappone nel 1962 e continua ad essere utilizzato. Le attività dei QC Circle mirano a sviluppare le potenzialità dei membri, raggiungere l'auto-realizzazione, rendere il lavoro più piacevole, vitale e soddisfacente, migliorare la soddisfazione dei clienti, e contribuire alla società.

JUSE organizza diverse convention tra cui alcune periodiche:

La "International Conference on Quality, ICQ", è la conferenza Internazionale sulla Qualità. Sponsorizzata dal JUSE la prima volta nel 1969, la conferenza ebbe molto successo offrendo la possibilità di condividere informazioni e scambiare idee tra esperti di qualità in tutto il mondo. Da allora, viene organizzata ogni tre anni in collaborazione tra la American Society for Quality (ASQ), la European Organization for Quality (EOQ, ora EFQM), e il JUSE con il supporto dell'International Academy for Quality (IAQ).
The "World Congress for Software Quality" (WCSQ), è un importante raduno internazionale di professionisti di qualità del software iniziato nel 1995 ed arrivato alla quinta edizione nel 2011. WCSQ è svolto in collaborazione con la divisione Software della American Society for Quality (ASQ), il Software Group della European Organization for Quality (EOQ, adesso EFQM), e il JUSE.
The World Alliance for Quality (WAQ), composto da: American Society for Quality (ASQ), European Organization for Quality (EOQ, ora EFQM), Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), International Academy for Quality (IAQ), the Asian Network for Quality (ANQ), the Asia Pacific Quality Organization (APQO), and the Mideast Quality Association (MEQA), gestisce i "Global Quality Summit". Il 1 ° di questi eventi si è tenuto in Belgio, nel 2006. Il secondo in Texas, nel 2008. Il 3 ° Summit si è tenuto nel 2012 a New Delhi.
Un'altra importante conferenza è la "International Convention on Quality Control Circles", ICQCC. La proposta di realizzazione della ICQCC è stata fatta in occasione della Korean Control Conference 1975 a Seoul. Il Presidente del comitato organizzatore della conferenza ha proposto che l'opportunità di scambio di idee e esperienze, tra i paesi, sulle attività dei QC Circle, si tenessero periodicamente per favorire l'ulteriore sviluppo delle attività. Il luogo scelto per la conferenza a partire dal 1976 fu Seul. Negli anni il numero di paesi e regioni partecipanti è aumentato, perciò, per favorire la partecipazione, i paesi sono stati divisi geograficamente in due gruppi (Gruppo A e Gruppo B), ed ogni gruppo è stato incaricato di ospitare la conferenza alternativamente.
Il JUSE organizza anche l'"International Symposium on Quality Function Deployment", ISQFD, e realizza diverse pubblicazioni nell'ambito degli strumenti di qualità.

Gestione di premi nazionali

ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice e Ishikawa-Kano Award[439]

I premi gestiti dell' dell'Asian Network for Quality, ANQ, trattata nel paragrafo dedicato, sono ANQ Recognition for Excellence in Quality e Ishikawa – Kano.

ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice

Questo premio, è chiamato ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice (hereinafterreferred come ARE-QP). Lo scopo di ARE-QP è quello di condividere le buone pratiche in materia di qualità tra le organizzazioni ANQ. Il premio riguarda la modalità con cui vengono svolte delle attività all'interno delle organizzazioni.
Ogni organizzazione membro di ANQ consiglia una o due attività da considerare come modello tra le organizzazioni ANQ, per ciascun ente sono accettate fino a due raccomandazioni.
L'organizzazione raccomandata consegna un rapporto al comitato ARE-QP per comprovare l'attività. Se necessario, i membri del comitato di ARE-QP visitano la società candidata.
Il premio è basato sul seguente approccio:

- Migliorare la leadership consentendo un'efficace ed efficiente organizzazione della gestione;
- Rafforzare e sostenere il miglioramento di qualità, costi, tempi di consegna, sicurezza, ambiente ecc..
- Sostenere la standardizzazione e la gestione quotidiana;
- Sostenere nuovi prodotti, servizi e tecnologie, con efficacia ed efficienza;
- Raccogliere, analizzare e implementare la qualità per un efficace ed efficiente TQM;
- Implementare sistemi per attività in piccoli gruppi e, istruzione e formazione;
- Altro per la promozione TQM.

La premiazione avviene al termine del congresso ANQ. Un rappresentante dell'organizzazione premiata partecipa gratuitamente al ANQ Congress per presentare l'attività premiata in 25 minuti, compresa la sessione di domande e risposte.

Ishikawa - Kano Award

Il premio Ishikawa - Kano riconosce il contributo eccezionale di un individuo alla gestione della qualità. Il premio IKA non è limitato ad una sola persona all'anno ma può essere concesso ad ogni candidato che soddisfi i livelli richiesti, e se il comitato di valutazione del premio ritiene che nessun candidato sia idoneo, può anche non essere concesso.
Il comitato deve avere almeno tre membri e la rappresentanza di tre organizzazioni aderenti, ed è costituito ogni due anni, con o senza modifiche. Per la valutazione il comitato può riunirsi fisicamente, o tramite teleconferenze.
Il candidato può essere nominato solo da un membro del consiglio ma le organizzazioni aderenti a ANQ possono suggerire potenziali candidati.
I documenti necessari per la revisione, devono includere la vita del candidato nei dettagli e le lettere di raccomandazione di almeno 2 associazioni aderenti.
Il comitato fa un esame documentale sui candidati, portando i commenti alla riunione del consiglio e prende una decisione finale sui vincitori nel corso della riunione del consiglio di primavera. I criteri per l'assegnazione del premio sono:

[439] Fonte: www.anforq.org

- la persona scelta per il premio deve aver contributo al progresso o alla promozione dell'eccellenza nella teoria e / o nella pratica della gestione della qualità.
- il contributo nel campo della gestione della qualità può riguardare ogni attività umana organizzata, produzione, infrastrutture, servizi, sanità, ricerca, istruzione, servizi sociali o di qualsiasi altro.
- il contributo alla qualità dovrebbe essere di pertinenza di almeno due paesi asiatici, preferibilmente tre o più.
- il contributo può essere dato attraverso la ricerca, pubblicazioni, insegnamento, consultazione, consulenza, orientamento e consiglio.
- il lavoro deve avere una durata di almeno quindici anni o più, dimostrando così impegno per un lungo periodo di tempo.
- il contributo dovrebbe sì aver rappresentato un'alta significatività in termini di risultati passati, ma anche un potenziale per le applicazioni future.

Il Premio consiste in una targa e un certificato, l'individuo scelto sarà invitato a parlare per 10 - 15 minuti in una sessione plenaria del Congresso ANQ. Le spese necessarie per la gestione del premio sono a carico di un bilancio speciale, bilancio IKA, sostenuto dalle donazioni.

Deming Prize[440]

Il Premio Deming è uno dei riconoscimenti di TQM (Total Quality Management) più alti in tutto il mondo gestito dal JUSE, trattato nel paragrafo dedicato.. Fondato nel 1951 in commemorazione del Dr. William Edwards Deming che dopo la seconda guerra mondiale ha contribuito alla diffusione del controllo statistico della qualità. Gli insegnamenti di Deming hanno aiutato il Giappone a costruire la ripresa.

Nel 2012, il Deming Prize Committe ha rinominato sia il premio sia la medaglia come segue:

- The Deming Application Prize: The Deming Prize
- The Japan Quality Medal: The Deming Grand Prize

Inoltre a partire dal 2013 è stata modificata, la quota di iscrizione al premio.

Invece I premi Demining "The Deming Prize for Individuals" e "The The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)" hanno mantenuto il nome.

The Deming Prize for Individuals

Il premio è assegnato a coloro che hanno dato contributi eccezionali allo studio del TQM, o alla diffusione del TQM. Ogni individuo può presentare domanda per il premio indipendentemente dalla nazionalità, tuttavia, ma la attività devono essere state svolte in Giappone. I vincitori riceveranno la Medaglia Deming e un certificato di merito da parte del Deming Prize Committe insieme ad un premio in denaro da Nippon Keizai Shimbun. Le presentazioni dei vincitori seguono la cerimonia di premiazione.

The Deming Distinguished Service Award for Dissemination and Promotion (Overseas)

Il premio è per gli individui le cui attività primarie sono svolte al di fuori del Giappone; è assegnato a persone che si sono distinte particolarmente nella diffusione e promozione del TQM. Come regola generale viene assegnato ogni 3-5 anni.

[440] Fonte: www.juse.or.jpe

The Deming Prize

Premio annuale per le organizzazioni quali aziende, istituti, divisioni organizzative, business unit operative e sede centrale di un'organizzazione, che hanno implementato il TQM adattandolo alla loro filosofia di gestione, al loro ambito, tipologia e portata di attività e all'ambiente di gestione. Qualsiasi organizzazione può richiedere il premio indipendentemente da tipo di attività, pubblica o privata, grande o piccola, nazionale o estera.
Il Deming Prize Steering Committee, stabilisce le politiche la pianificazione e lo schema del premio, raccoglie input su come migliorare il processo di esame, di aggiudicazione e di scrittura delle raccomandazioni, e effettua la revisione dei sistemi e delle normative.
I vincitori ricevono la Medaglia Deming, un certificato di merito e una relazione scritta sui propri risultati che comprende le raccomandazioni per il miglioramento. Le presentazioni dei vincitori seguono la cerimonia di premiazione.
Non vi è alcun limite al numero dei potenziali destinatari del premio: a tutte le organizzazioni che ottengono il punteggio necessario viene assegnato il Premio Deming. I criteri di valutazione del Deming Prize secondo la revisione del 2009 sono:

- Politiche di gestione e loro implementazione in materia di gestione della qualità.
- Politiche gestionali chiare che riflettono i principi di gestione, l'industria, il commercio, la portata e l'ambiente di business. L'organizzazione ha stabilito obiettivi e strategie aziendali impegnativi orientati alla qualità, e orientati al cliente.
- Politiche di gestione distribuite in tutta l'organizzazione e attuate in modo unitario.
- Sviluppo di nuovi prodotti e / o di innovazione di processo.
- L'organizzazione sviluppa attivamente nuovi prodotti (e servizi) o innova i processi di lavoro.
- I nuovi prodotti devono soddisfare le esigenze dei clienti: in caso di innovazione di processo, questa deve contribuire notevolmente all'efficienza del business.
- Mantenimento e miglioramento del prodotto e della qualità delle operations.
- Gestione del lavoro giornaliero: attraverso la standardizzazione e la formazione, l'organizzazione ha raramente problemi nel lavoro quotidiano e le principali operazioni in ogni area sono stabilizzate.
- Miglioramento continuo: l'organizzazione migliora in materia di qualità e di altri aspetti della sua attività in modo pianificato e continuo, ha ridotto reclami e difetti e il tasso di soddisfazione dei clienti è migliorato.
- Istituzione di sistemi per la gestione della qualità, quantità, consegna, costi, sicurezza, ambiente, ecc.. L'organizzazione ha stabilito i sistemi necessari tra quelli elencati e li utilizza in modo efficace.
- L'organizzazione raccoglie e analizza le informazioni di qualità, utilizzando l'IT: l'organizzazione raccoglie le informazioni dal mercato e dal suo interno in maniera organizzata e le utilizza efficacemente. Insieme all'utilizzo di metodi statistici e delle tecnologie dell'informazione, tali informazioni sono utilizzate in modo efficace per lo sviluppo di nuovi prodotti, il mantenimento e il miglioramento delle qualità operative.
- Sviluppo delle risorse umane: l'organizzazione educa e sviluppa le proprie risorse umane in modo pianificato con conseguente mantenimento e miglioramento del prodotto e della qualità operativa.

I punteggi dei criteri sono riportati in Tabella 4.53.
Tre anni dopo aver ricevuto il premio il vincitore è invitato a presentare una relazione sullo stato delle proprie pratiche TQM.

Evaluation Items			Points
1.		Management policies and their deployment regarding quality management	20
	a.	Under clear management policies that reflect its management principles, industry, business, scope and business environment, the organization has established challenging, quality-oriented, customer-driven business objectives and strategies.	(10)
	b.	Management policies are deployed throughout the organization and implemented in a united way.	(10)
2.		New product development and/or work process innovation	20
	a.	The organization actively develops new products (including services) or innovates work processes.	(10)
	b.	New products need to satisfy customers' requirements. In the case of work process innovation, it must contribute greatly to the efficiency of business management.	(10)
3.		Maintenance and improvement of product and operational qualities	20
	a.	Daily Work Management Through standardization and education/training, the organization rarely has troubles in daily work and major operations in each department have been stabilized.	(10)
	b.	Continuous Improvement The organization makes improvements on quality and other aspects of its business in a planned and continual manner. It has reduced claims and defect problems in the market or the succeeding processes. It has been maintaining claims and defect problems in the market or the succeeding processes at extremely low levels. The customer satisfaction rate has improved.	(10)
4.		Establishment of systems for managing quality, quantity, delivery, costs, safety, environment, etc	10
		The organization has established the necessary systems among the ones listed above and utilizing them effectively.	
5.		Collection and analysis of quality information and utilization of information Technology	15
		The organization collects quality information from the market and within its organization in an organized manner and utilizes it effectively. Together with the use of statistical methods and information technology, such information is utilized effectively for developing new products and maintaining and improving operational qualities.	
6.		Human resources development	15
		The organization educates and develops its human resources in a planned manner resulting in maintaining and improving product and operational qualities.	

Tabella 4.53: criteri di valutazione del Deming Prize, Fonte: JUSE

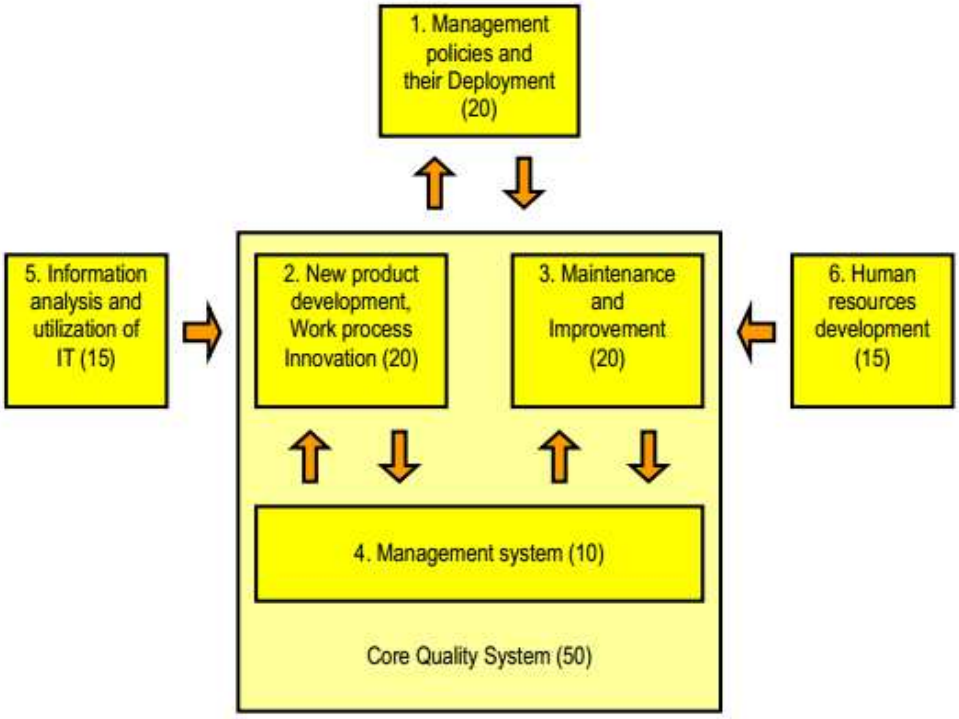


Figura 4.110: Modello del Deming Prize, Fonte JUSE

The Deming Grand Prize.

Rivolto alle organizzazioni che hanno mantenuto e migliorato ulteriormente il livello di TQM dopo più di tre anni dalla vincita del Deming Prize o del Deming Grand Prize. I criteri stabiliti dal Deming Prize Steering Committee per ottenere il premio sono:

a) Gli obiettivi e le strategie aziendali orientate al cliente sono stabiliti in modo positivo secondo la filosofia di gestione, il tipo di industria, la scala e l'ambiente di business con la chiara convinzione di gestione.
b) Il TQM è stato implementato correttamente per raggiungere gli obiettivi di business e le strategie come scritto in a).
c) Gli obiettivi di business e le strategie nel punto a) stanno ottenendo come risultati il punto b).

Nikkei QC Literature

La Nippon Keizai Shimbun Company, nel 1954, istituì il premio Nikkei QC Literature che viene assegnato alla letteratura sullo studio del TQM o dei metodi statistici utilizzati per il TQM che contribuisce al progresso e allo sviluppo del controllo di qualità. I candidati vengono esaminati dal Comitato del Premio Deming e premiati annualmente nell'ambito della manifestazione del Premio Deming.

Una volta che il Deming Prize Steering Committee ha determinato i vincitori dei premi, per tutte le tipologie i nomi e le ragioni del premio sono annunciati nelle seguenti pubblicazioni:

- la "Nippon Keizai Shimbun" (rivista economica giapponese);
- la rivista web "Quality Management" (edita da JUSE);
- la rivista mensile "JUSE News" (JUSE Newsletter);
- JUSE homepage.

Japan Quality Award[441]

Il Japan Quality Award è stato istituito nel 1995 dal Japan Productivity Center (JPC), trattato nel paragrafo dedicato. E 'stato modellato sulla base della teoria di autovalutazione del Malcolm Baldrige National Quality Award negli Stati Uniti, e modificato per accogliere le pratiche di gestione giapponesi.
Il premio viene assegnato alle aziende giapponesi e di altri enti aziendali che mostrano ottime qualità di gestione. Si tratta di aziende che continuano a creare valore attraverso il processo di auto-innovazione continuo per trasformare i loro sistemi di gestione in strutture orientate al cliente.

I concetti alla base del premio sono:
1) Customer-driven Quality;
2) Leadership;
3) Process –oriented;
4) Creating "Knowledge";
5) Agility;
6) Partnership;
7) Fairness.

Da tali concetti scaturiscono i criteri che costituiscono il framework su cui si basa il processo di valutazione.

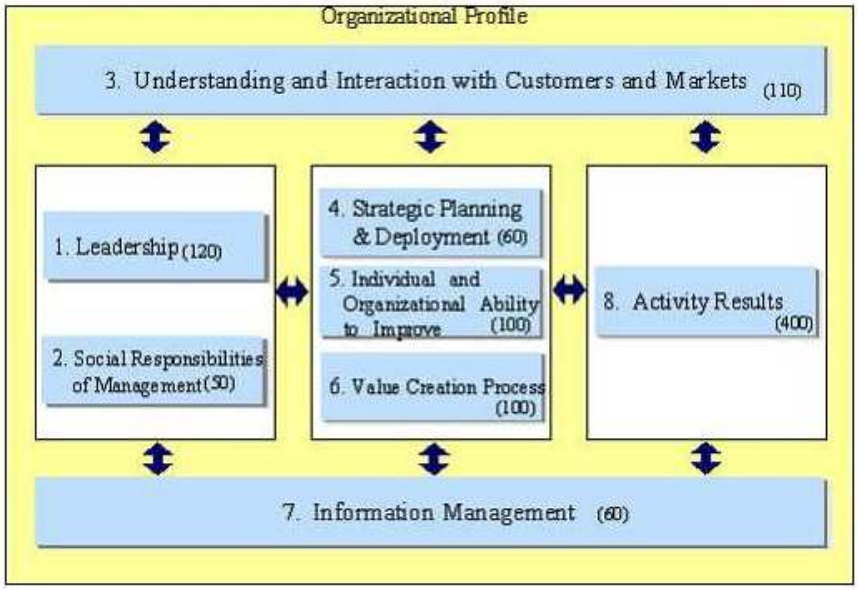


Figura 4.111: Japan Quality Award, Fonte JPC

I criteri di valutazione del modello sono 8:
1) Leadership;
2) Social Responsabilityes of Management;
3) Understanding an Interaction with Costumers and Markets;
4) Strategic Planning and Deployement;
5) Individual and Organizational Ability to Improve;
6) Value Creation Process;
7) Information Management;

[441] Fonte: www.jpc-net.jp

8) Activity Results.

Tale quadro permette una valutazione della gestione globale da parte di qualsiasi organizzazione.
Gli 8 criteri sopra elencati vanno a costituire il "Profilo Ideale dell'Organizzazione" in grado di fornire valore ai clienti, gestire la conoscenza e le risorse, adeguarsi velocemente ai cambiamenti dell'ambiente che la circonda e con cui interagisce. Oltre alla valutazione rispetto a queste otto categorie l'organizzazione può comprendere il legame esistente tra gli stessi.

Il dipartimento del Japan Quality Award Promotion è responsabile della revisione, dell'aggiornamento dei criteri di valutazione e di screening e della concessione del premio.
Il JPC ha fondato il Japan Quality Award Council per pubblicizzare sistematicamente il Programma Qualità giapponese. Si tratta di un'organizzazione composta da 170 membri, nei quali sono compresi i membri dei 24 consigli di aggiudicazione di qualità locali, e vanta un'adesione di 1.600 organizzazioni a livello nazionale. Japan Quality Award Council organizza seminari e corsi di formazione sulla gestione della qualità, sull'autovalutazione, sulla gestione delle risorse umane, e sulle pratiche di innovazione.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Japanese Standards Association[442]

La Japanese Standards Association, è un'organizzazione formata dalla fusione della Dai Nihon Aerial Technology Association e la Japan Management Association, nel 1945. L'obiettivo dell'associazione è quello di educare il pubblico sulla standardizzazione e l'unificazione degli standard industriali, e in tal modo contribuire al miglioramento della tecnologia e dell'efficienza produttiva. La pubblicazione e la distribuzione dei JIS (Japanese Industrial Standards) è il fondamento su cui si basano tutte le attività di JSA. Inoltre, JSA rilascia la versione inglese dei JIS (rilevante dal punto di vista del commercio internazionale).
JSA partecipa attivamente al lavoro di ISO e IEC per sviluppare standard internazionali, sostiene direttamente e indirettamente le attività di tali organismi internazionali di normazione. JSA invia rappresentanti ai comitati, fornisce assistenza finanziaria compresi i viaggi e le quote di partecipazione alle riunioni, nonché il sostegno finanziario ad altre organizzazioni coinvolte nel deliberare progetti di standard internazionali.
Al fine di fornire assistenza tecnica ai paesi in via di sviluppo, svolge indagini per la redazione dei piani di sviluppo, tiene seminari e accetta tirocinanti, offre istruzione e formazione alle aziende per gestione qualità, controllo qualità, ingegneria di qualità e altre tecniche di qualità; fornisce seminari su temi quali standardizzazione industriale, società di standardizzazione, disegni meccanici, e tecniche di gestione.
Gestisce annualmente il "National Meeting on Standardization and Quality Management" e ospita il "Local Meeting on Standardization and Quality Management".
JSA pubblica inoltre la rivista Standardization and Quality Control. Pubblicata la prima volta nel 1946, è una rivista mensile specializzata nella standardizzazione industriale e nelle tecniche di gestione. La rivista ha una sezione dedicata alla gestione della qualità, ai sistemi di gestione, all'ingegneria di qualità, ecc.. e fornisce informazioni aggiornate sullo stato di deliberazione dei JIS.
JSA pubblica inoltre libri sul normazione industriale, gestione del controllo qualità, gestione amministrativa della scienza e della tecnologia. I testi più venduti sono JIS Handbooks, Glossary of Technical Terms in JIS, the Manual for company-wide standardization, Manual for quality management, Manual of world standards, the Management Engineering Series, e Easy Understanding Series of science and technology.

[442] Fonte: www.jsa.or.jp

Quality Management and Quality Control Examination (Certification)

JSA amministra la Quality Management and Quality Control Examination (Certification), che è la "misura" per valutare la conoscenza su Kaizen, Quality Management, e Quality Control, ed è destinato ad ogni persona che lavora in qualsiasi organizzazione. Il primo esame è stato condotto nel 2005.

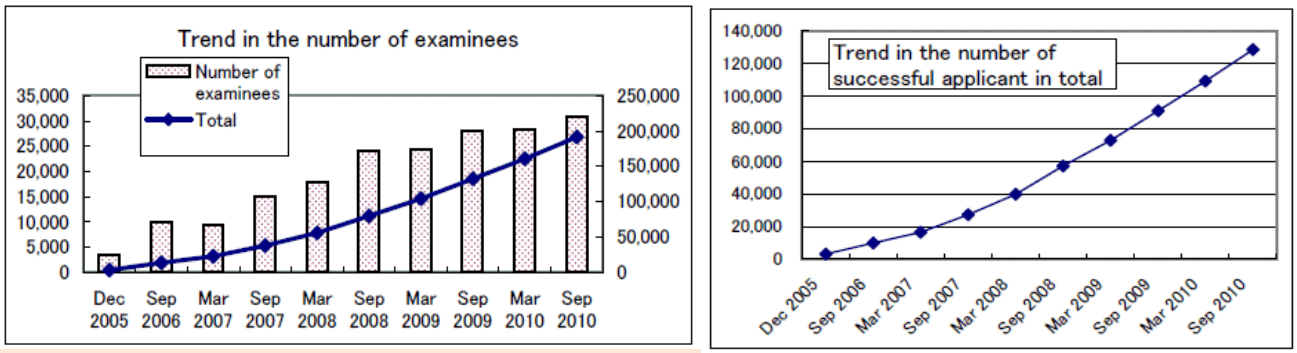


Figura 4.112 - Trend in Quality Management and Quality Control Examination (Certification), Fonte JSA

4.4.5 Giordania



4.4.5.1 Presentazione contesto

Popolazione	6.459.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,8 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 3,2% ▪ industria: 29,9% ▪ servizi: 67%
Esportazioni in dollari	$ 7.914.000.000 (2013; rank 101°)
Importazioni in dollari	$ 18.610.000.000 (2013; rank 79°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,03 (2012, rank 77°, -5 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,25 (2014, rank 64°, +4 rispetto al 2013)

Tabella 4.54: Giordania. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[443]

In Figura 4.113 è mostrato il PIL della Giordania messo a confronto con il PIL italiano, europeo e mondiale. Come si può rilevare dal grafico il PIL mostra un trend crescente a partire dal 1992 anno in cui ha registrato un +18,67% anche grazie ai programmi di sviluppo stipulati con il Fondo Monetario internazionale e la Banca Mondiale.

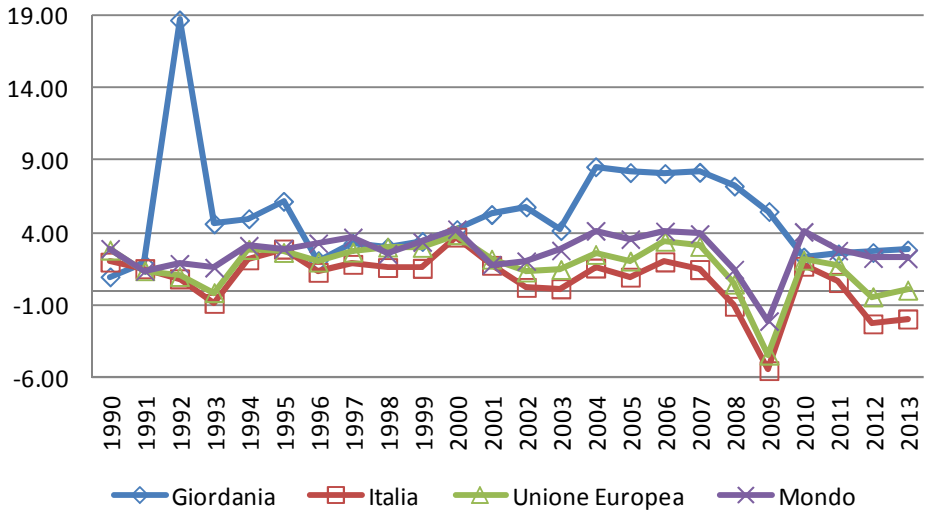


Figura 4.113: Giordania. Tasso di crescita del PIL[444]

L'economia della Giordania è una delle più piccole del Medio Oriente. Il paese presenta alcune problematiche rilevanti come l'insufficiennza delle forniture d'acqua, la forte dipendenza dagli altri paesi

[443] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[444] Fonte: Banca Mondiale

per quanto riguarda petrolio e altre risorse naturali. Inoltre la Giordania si caratterizza per elevati tassi di povertà, disoccupazione, inflazione, e un grande deficit di bilancio. Dal 1999 il nuovo re Abdallah ha attuato riforme economiche importanti, come ad esempio l'apertura del regime commerciale, la privatizzazione delle imprese di proprietà statale, l'eliminazione di alcuni sussidi per il carburante che negli ultimi dieci anni hanno stimolato la crescita economica attirando gli investimenti stranieri e la creazione di alcuni posti di lavoro. Il rallentamento economico globale e regionale e le turbolenze, tuttavia, hanno depresso la crescita del PIL della Giordania, e hanno avuto un notevole impatto soprattutto su esportazioni, costruzioni e turismo. Il paese non ha risentito della crisi finanziaria internazionale del 2008 poiché il paese non è molto esposto sui mercati finanziari. Nel 2011 e nel 2012 il governo ha approvato due pacchetti di rilievo economico e un supplemento di bilancio, destinati a migliorare le condizioni di vita per le classi medie e povere. Le finanze della Giordania sono state messe a dura prova anche da una serie di attacchi ai gasdotti di gas naturale in Egitto, che l'hanno obbligata a sostituire le importazioni di diesel, soprattutto dall'Arabia Saudita, per generare elettricità. Il paese sta attualmente sperimentando la produzione di energia da fonti diverse, e altri tipi di fonti di energie rinnovabili per prevenire carenze energetiche. Nel 2012, per correggere l'equilibrio di bilancio e gli squilibri nei pagamenti, la Giordania ha stipulato un patto di 2,1 miliardi dollari con il Fondo Monetario Internazionale.

In Figura 4.114 è mostrato il CIP della Giordania messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

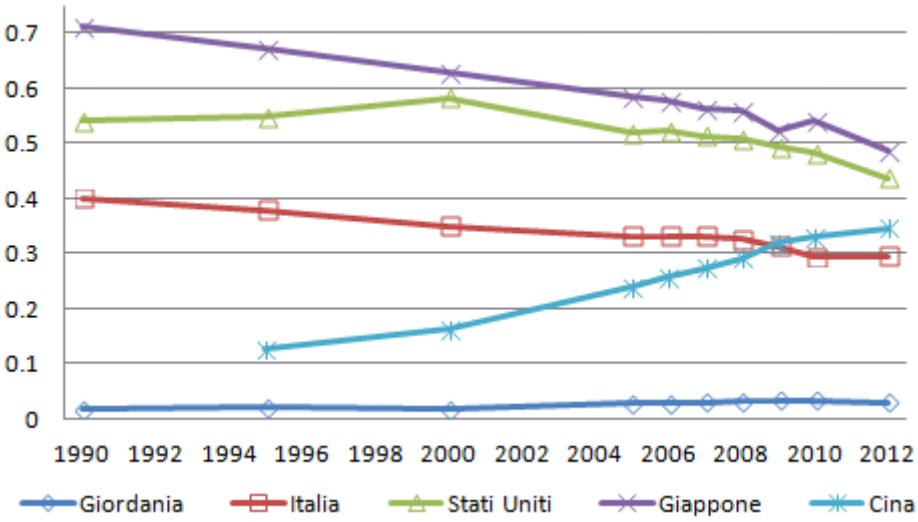


Figura 4.114: Giordania. CIP, Competitive Industrial Performance Index[445]

Come si può notare dal grafico la Giordania presenta una performance inferiore rispetto a quella dei paesi con cui è messa a confronto, nel periodo preso a riferimento; tuttavia ha un andamento pittosto costante. Dal punto di vista regionale, la Giordania appartiene alla Regione del Medio Oriente e Nord Africa.

In Figura 4.115 è mostrato l'andamento del GCI della Giordania messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. La Giordania si colloca al 64°posto nel rank mondiale guadagnando quattro posizioni, a seguito di un miglioramento del deficit di bilancio e alcuni progressi compiuti dal punto di vista dell'istruzione e dello sviluppo del mercato finanziario.

[445] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Come mostra il grafico, per il periodo 2006 - 2009, la Giordania ha avuto una performance molto simile a quella dell'Italia.

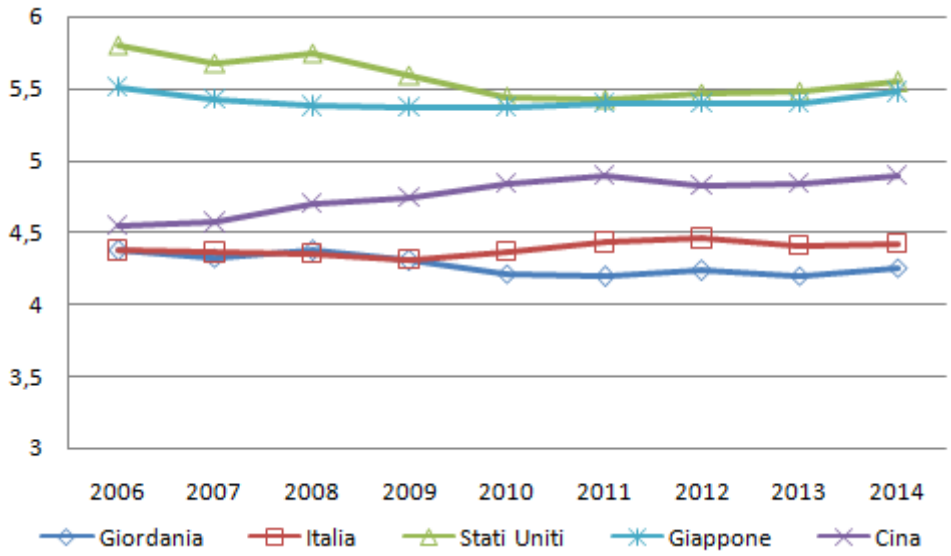


Figura 4.115: Giordania. GCI - Global Competitiveness Index[446]

In Figura 4.116 sono mostrate le componenti del GCI della Giordania.

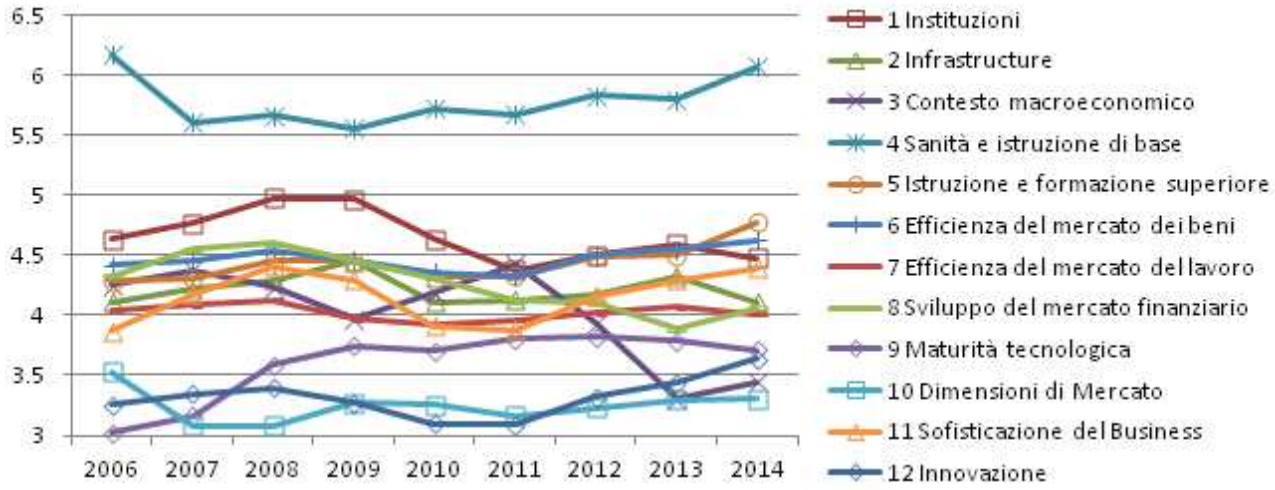


Figura 4.116: Giordania. GCI Pilastri

Il paese si trova ad affrontare alcune sfide sociali che richiedono una forte attenzione del governo, come la disoccupazione giovanile e il conflitto nella vicina Siria, che ha avuto come conseguenza quella di portare un gran numero di rifugiati siriani nel paese.

La Giordania può beneficiare di una posizione geografica favorevole, e le recenti riforme fiscali hanno permesso di investire in misure di miglioramento della produttività. Il paese ha una popolazione ben istruita, mercati attivi e istituzioni efficaci e stabili. Promuovere la crescita economica di lungo periodo e

[446] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

accrescere la produttività sono due sfide che i politici devono affrontare sfruttando a pieno l'efficienza del mercato e il potenziale delle ICT.
La Giordania potrebbe beneficiare anche di una maggiore apertura verso il commercio internazionale e investimenti che farebbero migliorare la sua efficienza economica e faciliterebbero il transito di conoscenze e tecnologie. Le barriere tariffarie rimangono comunque alte rispetto agli altri paesi così come gli ostacoli normativi. Anche se è stato facilitato l'accesso al credito rimane ancora molto da fare per stabilizzare ulteriormente il settore bancario.

4.4.5.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	269	
Diffusione ISO 14001 (2013)	39	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	10,20%
	Industria	59,18%
	Servizi	30,61%

Tabella 4.55: Giordania. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[447]

Nella Figura 4.117 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001. Come si può notare dal grafico l'andamento delle certificazioni ISO 9001 presenta una forte crescita nel 2000 e nel 2008 in corrispondenza all'uscita delle nuove edizioni della norma. Mentre l'andamento delle certificazioni ISO 14001 è grosso modo costante.

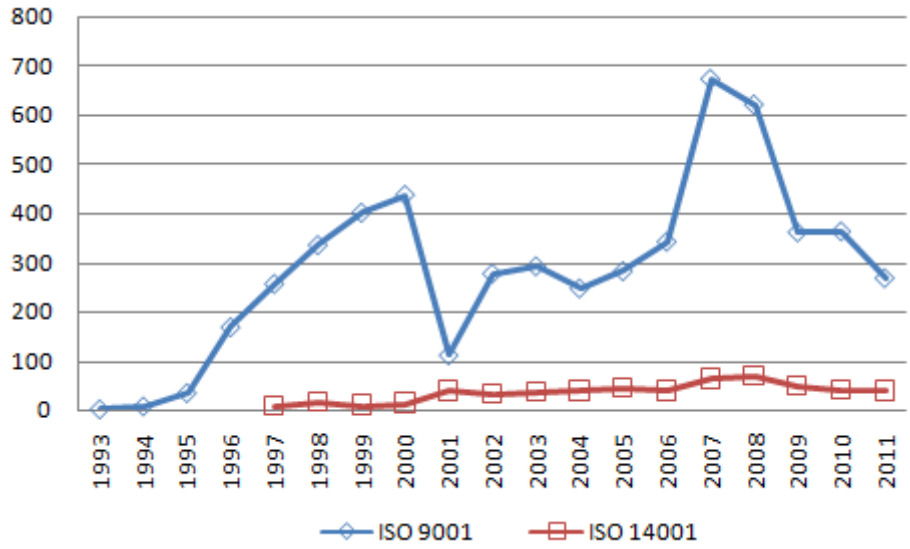


Figura 4.117: **Giordania. Certificazioni ISO**

[447] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.5.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà della Giordania in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Standardization Department in Jordan Standard and Metrology -
II. Accreditamento	Accreditation Unit in Jordan Standard and Metrology - JSMO
	Health Care Accreditation Council - HCAC
III. Promozione della Qualità	Jordan Society for Quality
IV. Gestione Premi	Premi King Abdullah II Award for Excellence

Tabella 4.56: Giordania. Principali attori della Qualità

Normazione

Standardization Department in Jordan and Metrology Organization – SNV[448]

Jordan and Metrology Organization è un'organizzazione no profit istituita nel 1994, la sua struttura organizzativa comprende dipartimenti che svolgono attività come standardizzazione, accreditamento, certificazione, metrologia. Il *dipartimento di Standardizzazione* è articolato in 4 divisioni: divisione di preparazione degli standards; divisione di preparazione del regolamento tecnico; divisione editing e follow up; divisione di studi tecnica, questo dipartimento rappresenta l'ente giordano che si occupa della revisione e della preparazione degli standard nel paese.

Accreditamento

Accreditation Unit in Jordan Standard and Metrology - JSMO[449]

L'Accreditation Unit fa parte anch'essa del Jordan Standard and Metrology, in precedenza faceva parte dell'Industria e del commercio. I suoi principali obiettivi sono:

- adozione di un sistema nazionale per standardizzazione e metrologia basato su pratiche internazionali condivise;
- tenere il passo con gli sviluppi scientifici e tecnici in materia di norme, metrologia, valutazione della conformità e di accreditamento dei laboratori;
- garantire la salute la sicurezza dei cittadini e la tutela dell'ambiente facendo in modo che i beni e i servizi prodotti siano conformi alle regole tecniche adottate;
- garantire la qualità dei prodotti e dei servizi locali attraverso l'adozione di adeguati standard al fine di migliorare la competitività sui mercati locali e internazionali e sostenere l'economia nazionale.

[448] Fonte: www.jsmo.gov.jo
[449] Fonte: www.jsmo.gov.jo

L'accreditation Unit Standard and Metrology si occupa dunque di rilascio, approvazione, revisione e monitoraggio delle regolamentazioni tecniche per quanto riguarda tutti i beni, i prodotti e i servizi; si occupa dell'istituzione di un sistema di supervisione, di misura e di controllo della qualità dei metalli e degli oggetti preziosi; si occupa infine del rilascio di certificati di conformità, tra cui il Marchio Qualità, del collaudo e dell'accreditamento dei laboratori di taratura e di organismi di certificazione.

Health Care Accreditation Council – HCAC[450]

La Health Care Accreditation Council è un'organizzazione senza scopo di lucro istituita nel 2007 con lo scopo di promuovere il miglioramento della qualità attraverso l'accreditamento e attraverso le attività di consulenza e d'istruzione sugli standard. La Health Care Accreditation Council sviluppa e distribuisce programmi di miglioramento qualità assistendo gli operatori sanitari nel monitoraggio delle loro prestazioni usando metodi di miglioramento qualità. L'ente mira ad individua anche ostacoli al miglioramento qualità e sviluppa strategie per superarli.
L'ente si occupa dell'accreditamento di ospedali e centri di assistenza primari. Per valutare queste istituzioni ha elaborato un modello di fama mondiale chiamato HCAC. Il modello di accreditamento HCAC si basa sui seguenti elementi:

- *Il sondaggio*: sondaggio effettuato dalle organizzazioni per eseguire l'autovalutazione, e per prepararsi a l'eventuale visita da parte di ispettori competenti con i quali effettuano un incontro alla pari per essere educati a misurare le prestazioni in riferimento agli standard.
- *Le misure:* gli ispettori utilizzano le misure per verificare se le organizzazioni hanno rispettato gli standard;
- *Il follow up:* la sostenibilità delle misure di qualità, la conformità alle pratiche di sicurezza verso il paziente sono obiettivi fondamentali per HCAC che a seguito dell'accreditamento delle organizzazioni effettua controlli rigorosi che implicano visite senza preavviso e conseguenze severe;
- *Sondaggi Mock:* sondaggi condotti dagli ispettori sui quali le organizzazioni sanitarie possono optare al fine di verificare le proprie debolezze.



Figura 4.118: "The Patient"

[450] Fonte: www.hcac.jo

Promozione della Qualità

Jordan Society for Quality[451]

La Jordan Society for Quality fondata nel 1995 con lo scopo di diffondere il concetto di qualità a livello nazionale attraverso un aumento della consapevolezza della cultura di qualità facendo di questa un valore comportamentale e professionale e uno stile di vita. La Jordan Society for Quality fornisce una serie di attività di natura educativa e di sensibilizzazione volte alla diffusone dei concetti e della cultura di qualità, come conferenze e corsi.
L'ente offre corsi di formazione specializzati per permettere ai suoi membri di raggiungere la qualificazione adeguata per praticare il proprio business e migliorare la qualità di prodotti e servizi.
La Jordan Society for Quality si impegna a costruire network e relazioni di cooperazione con le istituzioni pubbliche e private, locali, regionali e internazionali, con le quali mira a realizzare obiettivi comuni di qualità.
La Jordan Society for Quality è un membro del consiglio di amministrazione dell'Istituzione Giordana per gli Standard e la Metrologia e del Comitato Direttivo per il Re Abdullah II Award for Excellence (settore delle istituzioni private); è anche un membro fondatore della Medio Oriente Qualità Association (MEQA).
I valori su cui fonda la sua mission sono il rispetto della qualità come standard per le società avanzate in quanto la qualità è alla base di un'economia prospera e dell'eccellenza.

[451] Fonte: www.jsquality.jo

Gestione di premi nazionali

King Abdullah II Award for Excellence[452]

King Abdullah II center of Excellence è un'organizzazione no profit, il centro persegue diversi obiettivi come quello di radicare una cultura di eccellenza tra le istituzioni governative del paese per fare in modo che gli individui e le organizzazioni possano raggiungere prestazioni eccellenti, porre le condizioni per la creazione di un ambiente favorevole alla diffusione della cultura di eccellenza nelle istituzioni e nelle organizzazioni, e sviluppare norme che pongano le basi per l'eccellenza. I valori su cui il centro fonda la sua missione sono: eccellenza nella fornitura dei servizi, comportamento etico e professionale, lavoro di squadra, sviluppo professionale e benessere, soddisfazione dei bisogni del cliente e degli stakeholders, pari opportunità, impegno e senso di appartenenza.
King Abdullah Center of Excellence gestisce i premi King Abdullah II per L'Eccellenza del Settore Privato, King Abdullah II per l'Eccellenza di Associazioni e le Organizzazioni No Profit, King Abdullah II per l'Eccellenza delle Prestazioni di Governo e Trasparenza

Premio King Abdullah II per L'Eccellenza del Settore Privato

Il premio è stato istituito nel 1999 con lo scopo di migliorare la competitività delle organizzazioni giordane attraverso la diffusione della consapevolezza dei concetti di gestione della qualità totale evidenziando gli sforzi compiuti dalle organizzazioni nazionali e internazionali nello sviluppo di sistemi, prodotti e servizi, ma anche con lo scopo di incoraggiare gli enti del settore privato a raggiungere l'eccellenza in tutte le aree. Il premio si basa su nove criteri di aggiudicazione che sono: guida, strategia, lavoratori, partnership e risorse, operazioni prodotti e servizi, risultati dei rivenditori, risultati dei lavoratori, risultati e risultati principali. Il premio è rivolto a organizzazioni di grandi dimensioni, piccole e medie imprese, imprese agricole e imprese che commercializzano prodotti agricoli.

Premio King Abdullah II per l'Eccellenza di Associazioni e Organizzazioni No Profit

Il premio è stato istituito nel maggio 2006 per le associazioni di business, e nel 2013 è stato ampliato alle organizzazioni senza scopo di lucro. Il premio ha l'obiettivo di sviluppare degli standards per le associazioni imprenditoriali e le istituzioni senza scopo di lucro basati sulle migliori pratiche a livello internazionale.

Premio King Abdullah II per l'Eccellenza delle Prestazioni di Governo e Trasparenza

Il premio è stato istituito nel 2009 al fine di migliorare le prestazioni dei ministeri, delle istituzioni a servizio dei cittadini e degli investitori giordani attraverso la diffusione dei concetti di prestazione, qualità e trasparenza e di evidenziare gli sforzi compiuti dalle istituzioni del settore pubblico e i risultati raggiunti nello sviluppo di sistemi e servizi. Il premio mira dunque a radicare la cultura di eccellenza nel settore pubblico.

[452] Fonte: www.kace.jo

4.4.6 India



4.4.6.1 Presentazione contesto

Popolazione	1.252.000.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,0 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 17,4% ▪ industria: 25,8% ▪ servizi: 56,9%
Esportazioni in dollari	$ 313.200.000.000 (2013; rank 19°)
Importazioni in dollari	$ 467.500.000.000 (2013, rank 12°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,08 (2012, rank 44°, -1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,20 (2014, rank 71°, -11 rispetto al 2013)

Tabella 4.57: India. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[453]

Come si può vedere in Figura 4.119, l'India ha avuto un tasso di crescita del PIL altalenante con picchi molto elevati che ricalcano con effetto anticipato e, in alcuni casi, amplificato l'andamento del PIL mondiale.
Negli ultimi 20 anni, nel panorama produttivo internazionale e nel commercio mondiale sono emersi, i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa). In queste economie in rapida crescita spesso si è assistito al fenomeno di crescita senza occupazione, che ha provocato la stagnazione dell'occupazione. I paesi in via di sviluppo stanno subendo un nuovo modello di cambiamento strutturale, determinato da un paradigma tecnologico nuovo: i servizi come l'ICT, la finanza, il supporto alle imprese, stanno favorendo la crescita e sostituendo o integrando la produzione manifatturiera.
In India sul finire degli anni 1990 il settore dei servizi è cresciuto a un ritmo più veloce di quello di produzione. In particolare è stato il principale motore di crescita delle esportazioni indiane (soprattutto, servizi IT). Nel 1997, la crisi economica di Asia e Russia ha provocato un picco negativo del PIL indiano. Nel 2008 sono ben visibili gli effetti della crisi globale.

[453] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

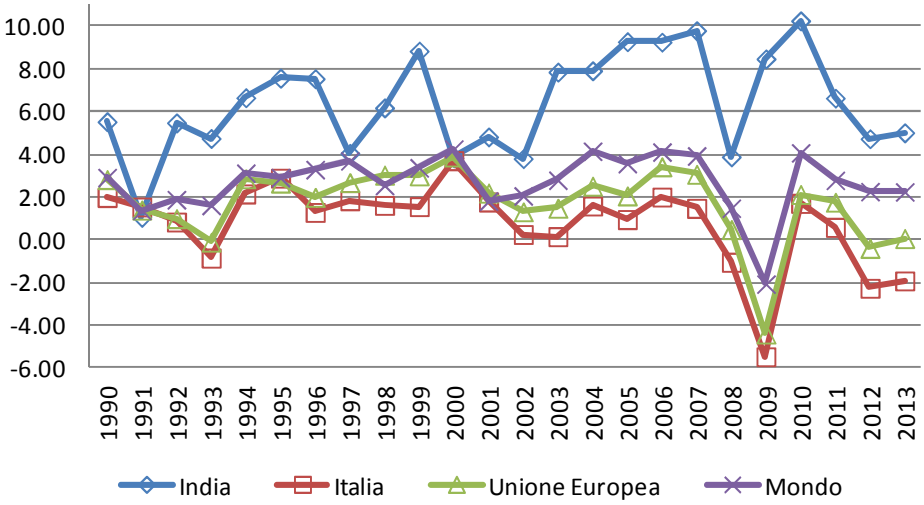


Figura 4.119: India. Tasso di crescita del PIL[454]

Riguardo al CIP l'India si trova nel quintile medio-alto della classifica ed è il top performer nella regione del centro-sud dell'Asia, in Figura 4.120, si può vedere l'evoluzione del CIP Indiano tra il 1990 e il 2012.

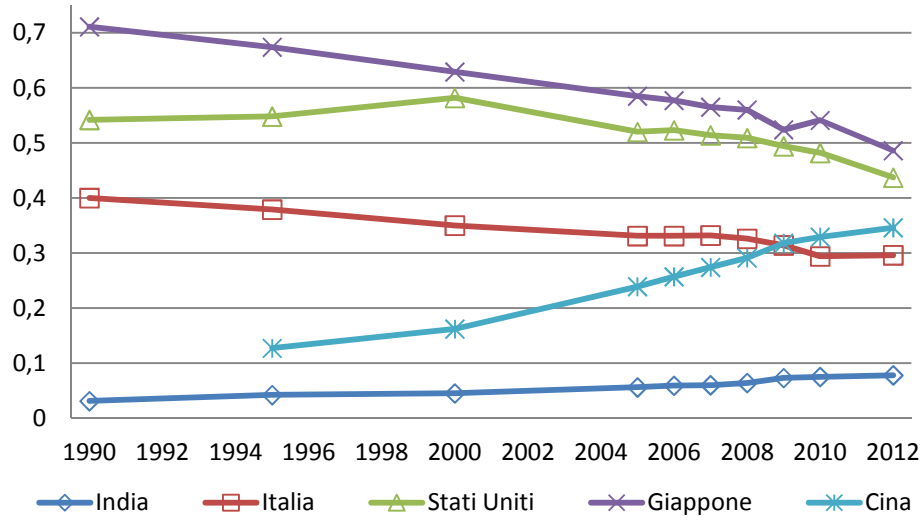


Figura 4.120: India. CIP, Competitive Industrial Performance Index[455]

Negli anni dal 1990 al 1995 l'India ha mostrato un aumento della produzione manifatturiera. Dal 1995 al 2000 il MVApc e il MXpc sono cresciuti molto lentamente. Invece nel periodo tra il 2000 e il 2005 l'India ha registrato un aumento dell'MVApc pari al 5,2 % e dell'MXpc pari al 17,8 %, i valori più alti dal 1990. Dal 2005 al 2010, lo stesso, l'India ha avuto un buon andamento per l'MVApc e l'MXpc.
Da notare che tra i paesi del suo quintile, l'India ha la più alta quota di WMVA, infatti, nel complesso, il MVApc, e MXpc testimoniano una crescita positiva, ma data l'alta densità di popolazione della regione, i dati pro capite risultano piuttosto modesti.

[454] Fonte: Banca Mondiale
[455] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Se comparata ai paesi nel quintile, la struttura di produzione indiana è relativamente più complessa, nello specifico le esportazione indiane includono prodotti sempre più tecnologicamente complessi come le sostanze chimiche e altri manifatturieri.

L'andamento del GCI per l'India è mostrato in Figura 4.121.

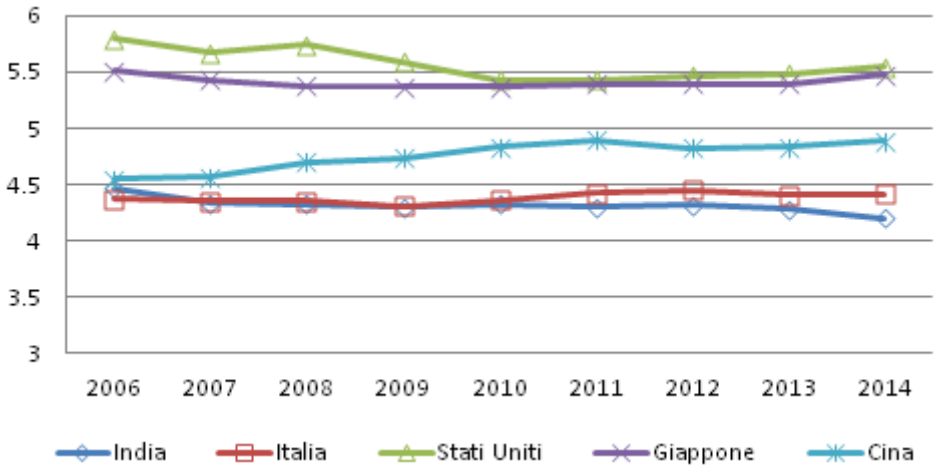


Figura 4.121: India. GCI - Global Competitiveness Index[456]

Dal 2006 l'India ha perso 29 posizioni nel rank globale del GCI (passando dalla 42° alla 71° posizione), mantenendo però grosso modo lo stesso valore di GCI a fronte invece dello sviluppo dei sui ex predecessori. Con velocità di sviluppo molto lente, l'India è infatti stata superata da molti paesi, e continua ad essere penalizzata nel calcolo dell'indicatore per le prestazioni deludenti soprattutto nei driver di base che, dato il peso variabile in base alla fase di sviluppo in cui si trovano i paesi, per l'India hanno un peso maggiore. L'India ha il punteggio più basso tra i paesi del BRICS.

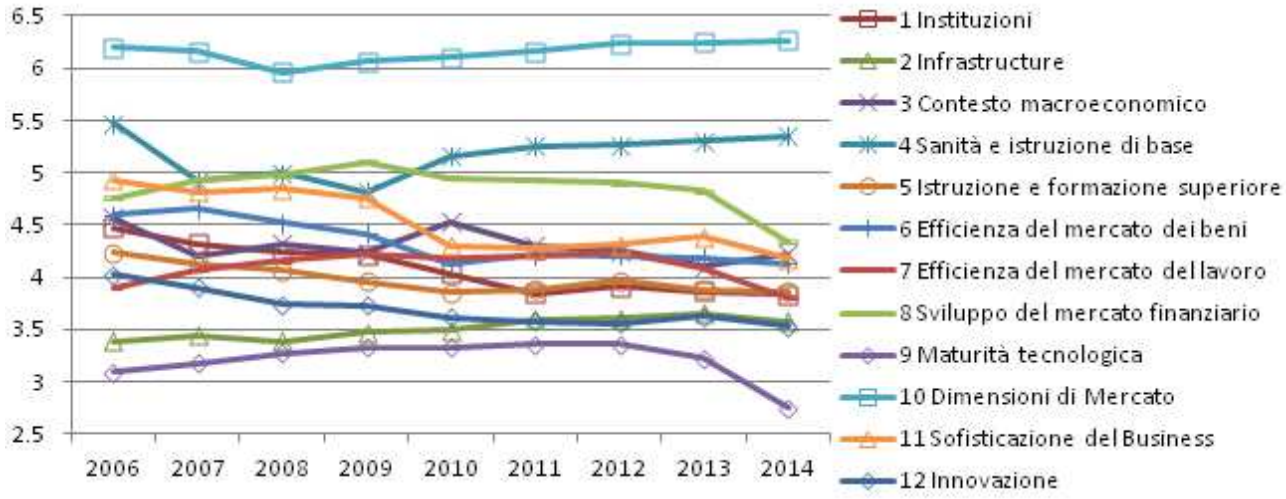


Figura 4.122: India. GCI Pilastri

[456] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

Nel primo pilastro, istituzioni, l'India si trova in retrocessione al 70° posto, in primo luogo per la mancanza di riforme; tuttavia nel medesimo pilastro, il paese ha raggiunto ottimi risultati rispetto alla diminuzione della corruzione.
Nel pilastro 2, trasporti, infrastrutture ICT e energia, rimangono ad un livello insufficiente, ed hanno bisogno di essere migliorati. La Commissione di Programmazione Indiana, a questo proposito, ha suggerito di dedicare una spesa del 10% del PIL alle infrastrutture fino al 2017.
Sul fronte macroeconomico, pilastro 3, l'India è 101°. Infatti, nel 2012, il tasso di inflazione e il rapporto tra deficit pubblico e PIL sono stati entrambi vicini all'ordine delle decine.
Il livello raggiunto per sanità e istruzione di base, pilastro 4, nonostante il trend positivo nel corso degli ultimi anni, è ancora molto basso (98° nel rank) ma la nota positiva è che il paese sta rendendo l'istruzione primaria obbligatoria per tutti. La qualità dell'istruzione superiore è migliore rispetto all'istruzione di base ma i tassi di iscrizione a tale livello rimangono troppo bassi. Nel pilastro 5, istruzione superiore, l'India si trova in discesa in 93° posizione.
L'efficienza del mercato dei beni, pilastro 6, in cui l'India ha perso dieci posizioni nell'ultimo anno classificandosi 95°, è caratterizzata da protezionismo, monopoli, e varie misure di distorsione quali sussidi e barriere all'ingresso.
In termini di efficienza del mercato del lavoro, pilastro 7, l'India è passata dall'82° posizione nel 2012 alla 112° posizione, per inefficienza e rigidità. Il problema più rilevante rimane la bassa partecipazione delle donne alla forza lavoro. Con un rapporto del 36%, escludendo il mondo arabo, l'India ha la più bassa percentuale di donne lavoratrici al mondo.
Il pilastro 9 esibisce un basso livello di maturità tecnologica del paese (112°), in diminuzione, anche se le imprese adottano nuove le tecnologie in tempi relativamente brevi e la telefonia mobile sta diventando popolare, i tassi di penetrazione di Internet tra la popolazione rimangono tra i più bassi del mondo, solo il 15% degli indiani ha accesso a internet.
Le dimensioni di mercato, pilastro 10, sono l'unico indice in cui l'India ha una posizione costante e molto positiva (3°) nel rank globale.
I pilastri sofisticazione del business e innovazione, 11 e 12, hanno un trend negativo dal 2006, l'India si trova rispettivamente in 57° e 49° posizione.
Il paese desta anche preoccupazioni nel campo della sostenibilità in quanto la mortalità infantile e la malnutrizione sono tra le più alte del mondo, solo il 36% della popolazione ha accesso a servizi igienici e sanitari di base. L'aspettativa di vita è la seconda più bassa in Asia dopo il Myanmar. Inoltre le disparità tra la popolazione sono molto elevate e i lavoratori sono vulnerabili.
Rispetto alla sostenibilità ambientale le prestazioni dell'India sono altrettanto basse, la qualità dell'aria è migliorata leggermente nell'ultimo anno, ma la concentrazione di particolati e carbone sono molto alti specialmente nelle città, che sono tra le 50 più inquinate al mondo. Inoltre l'alta intensità agricola sta esaurendo le falde acquifere. Secondo il Ministero delle Risorse Idriche, il 68% del paese è incline alla siccità e il 33 % è incline alla siccità cronica.
Su alcune questioni le autorità stanno lavorando per migliorare la situazione ma poche decisioni riguardano interventi sui problemi più importanti, ad esempio nel 2011, la Corte Suprema indiana ha rifiutato di vietare l'amianto, che è internazionalmente riconosciuto come tossico e vietato in quasi tutti i paesi sviluppati. Inoltre, l'applicazione delle norme è spesso inefficace, soprattutto quando si tratta di migliorare la qualità e la mancanza d'acqua.

4.4.6.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	40.848	
Diffusione ISO 14001 (2013)	5.872	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	1,7%
	Industria	80,3%
	Servizi	17,9%

Tabella 4.58: India. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[457]

Nella Figura 4.123, è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 negli anni dal 1993 al 2013 in relazione all'andamento delle certificazioni ISO 14001 negli anni dal 1999 al 2013.

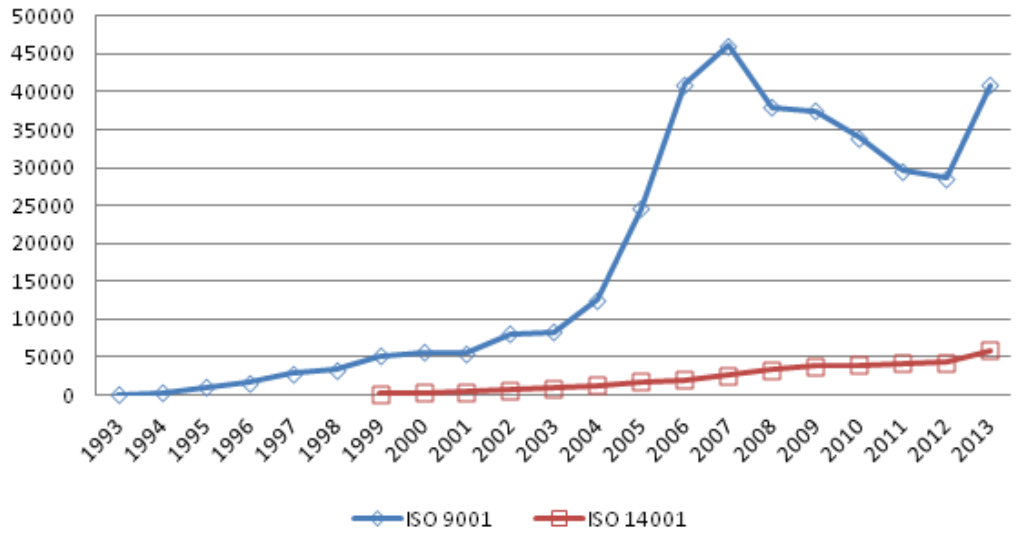


Figura 4.123: India. Certificazioni ISO

Come si può vedere l'India mostra una crescita elevata del numero di certificazioni negli anni dal 2003 al 2007 culminata con un picco massimo, che ha poi visto una discesa molto consistente in corrispondenza dell'edizione 2008 dell'ISO 9001. Nell'ultimo anno il numero di certificazioni ha avuto una forte risalita.
A partire dall'uscita della norma le certificazioni dell'ISO 14001 hanno mantenuto un andamento crescente.

[457] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.6.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà indiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Bureau of Indian Standards - BIS
II. Accreditamento	Quality Council of India (QCI) - NABCB
III. Promozione della Qualità	Indian Society for Quality - ISQ
	Institute of Directors - IOD
IV. Gestione Premi	Business Excellence Award Confederation of Indian Industry (CII)
	Dronacharya Award, Jamsetji Tata Award, Ashoka Award, Indian Society for Quality (ISQ)
	Golden Peacock National Quality Award (IOD)
	IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award, Ramkrishna Bajaj National Quality Awards Committee (IMC RBNQA)
	Rajiv Gandhi National Quality Award, Bureau of Indian Standards (BIS)
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Lean Management Institute of India
	Quality Circle Forum of India - QCFI

Tabella 4.59: India. Principali attori della Qualità

Normazione

Bureau of Indian Standards – BIS[458]

Bureau of Indian Standards (BIS) è l'organismo di normazione nazionale indiano. In India l'attività di normazione nazionale è iniziata nel 1947 con lo Standards Institution (ISI), che aveva l'obiettivo di promuovere l'adozione di norme nazionali. Nel 1986 il governo ha deciso di dare maggiore evidenza alle attività di standardizzazione e controllo qualità creando un'organizzazione statutaria: il Bureau of Indian Standards, BIS.
BIS ha pubblicato più di 18000 Indian Standards (IS) e Priced Pubblication (PP), con una media di 300 norme e 300 emendamenti all'anno, attualmente disponibili per l'acquisto.
Attualmente BIS ha 14 divisioni, ognuna dedicata alla normazione di un settore di attività.
Oltre al Bureau of Indian Standards però, altre organizzazioni e dipartimenti governativi indiani sviluppano e pubblicano standard in conformità alle loro attività. I Regolamenti tecnici ad esempio sono emessi da dipartimenti sotto diversi ministeri del governo e da diversi regolatori autorizzati.
BIS non emana standard tecnici, tuttavia alcuni standard tecnici rendono obbligatoria la conformità agli standard BIS. Pertanto, allo scopo di fornire informazioni relative a norme e regolamentazioni tecniche attraverso un'unica fonte è stato sviluppato un portale nell'ambito del Ministero degli Affari dei consumatori, dell'alimentazione e della distribuzione pubblica.
In associazione con le organizzazioni dei consumatori aderenti, BIS ha lanciato un programma di sensibilizzazione dei consumatori. Tali organizzazioni dovrebbero agire come ambasciatori di BIS informando i cittadini sui vantaggi di acquistare prodotti con marchio di ISI per diffondere la

[458] Fonte: www.iso.org

consapevolezza della qualità soprattutto tra gli studenti. Le organizzazioni selezionate avranno una formazione gratuita sulle norme, sul processo di formulazione delle stesse, ed il permesso di prelevare dei campioni di mercato presso laboratori riconosciuti BIS.
BIS gestisce inoltre il premio Rajiv Gandhi National Quality Award come approfondito nel paragrafo dedicato.

Accreditamento

Quality Council of India - QCI[459]

QCI è stato istituito congiuntamente dal governo indiano e dall'industria indiana rappresentata dalle tre associazioni principali di settore[460] per istituire e gestire la struttura nazionale di accreditamento e promuovere la qualità nel paese.
Tenendo in considerazione la missione "Quality for National Well Being", il QCI gioca un ruolo fondamentale nella diffusione, adozione e aderenza agli standard di qualità in tutti i settori di attività, tra cui istruzione, sanità, tutela dell'ambiente, governance, sociale, e infrastrutture.
Il sito contiene un forum sulla qualità, e conterrà prossimamente una sezione riservata all'e-learning dedicato a temi specifici della qualità come il 5S; ogni modulo interattivo includerà, alla conclusione di ogni sessione, storie e domande per guidare la comprensione.
QCI si occupa dell'accreditamento per organismi di valutazione conformità, sanità, istruzione e formazione professionale, in più ha un consiglio per la promozione di Qualità.

QCI è strutturato come un insieme di più enti (denominati commissioni costituenti):

National Accreditation Board for Certification Bodies (NABCB)
NABCB è una commissione costituente del QCI, riconosciuta a livello internazionale e rappresenta gli interessi dell'industria indiana nei forum internazionali. Ha l'obiettivo di essere firmatario di accordi multilaterali di mutuo riconoscimento internazionale (MLA MRA).

National Accreditation Board for Education and Training (NABET)
NABET, è una commissione costituente del QCI che accredita le scuole, e i corsi di formazione per i revisori dei conti e fornisce un meccanismo per il riconoscimento internazionale delle certificazioni.

National Accreditation Board for Hospitals & Healthcare Providers (NABH)
NABH è una commissione costituente del QCI, fondata per istituire e gestire il programma di accreditamento delle organizzazioni sanitarie. NaBH International è l'ala internazionale di NaBH.

National Accreditation Board for Testing and Calibration Laboratories (NABL)
NABL è l'ente nazionale di accreditamento per laboratori di prova e taratura si occupa della valutazione e dell'accreditamento dei laboratori, in conformità allo standard internazionale ISO IEC 17025 e ISO 15189.

National Board for Quality Promotion (NBQP)
NBQP, il consiglio del QCI, è l'ente nazionale per la promozione della qualità, a cui è stato assegnato principalmente il compito di promuovere la qualità in tutti i ceti sociali. Per svolgere la Campagna Nazionale della Qualità NBQP riceve sostegno monetario dal governo. Tale campagna è svolta essenzialmente

[459] Fonte: www.qcin.org
[460] Associated Chambers of Commerce and Industry of India ASSOCHAM, Confederation of Indian Industry, CII, e la Federazione di Camere indiani di Commercio e Industria, FICCI

attraverso l'organizzazione di programmi di sensibilizzazione per l'industria grazie alle organizzazioni aderenti al QCI e alle associazioni di settore (ASSOCHAM, CII, FICCI) e talvolta alle associazioni di settore distrettuali. Il NBQP promuove l'applicazione delle norme di gestione della qualità e gli strumenti statistici di qualità, consentendo all'industria di migliorare la competitività, in particolare tra le PMI. Il secondo obiettivo del NBQP è quello di rafforzare i consumatori, in modo da aumentare la qualità nella gestione delle attività organizzative specialmente di produzione.

Promozione della qualità

Indian Society for Quality – ISQNET[461]

L'Indian Society for Quality istituita nel 1996, è una società no profit con il ruolo di facilitare lo scambio di informazioni e di esperienze in materia di principi di gestione qualità, tecnologie e best practices e di fornire consulenza.
La mission di ISQ è promuovere la qualità per contribuire al benessere della società, alla creazione di organizzazioni globali e all'ottimizzazione delle risorse.
ISQ tiene seminari, workshop e conferenze per professionisti della qualità; gestisce inoltre i premi Dronacharya Award, Jamsetji Tata Award, Ashoka Award, trattati nel paragrafo dedicato.

I fondatori ISQ sono:

- BHEL,
- Oil and Natural Gas Corporation Limited,
- SAIL,
- Sona Koyo,
- SRF Ltd,
- TATA Motors Limited, Bombay House,
- TQMI,
- Ucal Fuel Systems Ltd.

Tra le sue attività ISQ organizza una conferenza annuale per promuovere l'interazione tra i professionisti di qualità (nel 2011, si è svolta l'ottava edizione), partecipa al Congresso ANQ per l'interazione con i professionisti di altri paesi, e prevede, prossimamente, di iniziare le attività di certificazione.
È fondatore e membro dell'Asian Network for Quality, un forum asiatico di qualità per le organizzazioni insieme a:

- China Association for Quality,
- Chinese Society for Quality (ChineseTaipei),
- Dubai Quality Group,
- Hong Kong Society for Quality,
- Indonesian Quality Management Association,
- Iranian Society for Quality,
- Japanese Society for Quality Control,
- Korean Society for Quality Management,
- Singapore Quality Institute,
- The Standards and Quality Association of Thailand,
- Directorate for Standards and Quality, Vietnam.

[461] Fonte: isqnet.org

Institute of Directors - IOD[462]

Institute of Directors è stato istituito come associazione nel 1990 in India, con lo scopo di migliorare la competenza professionale. La missione dell'IOD è portare la rivoluzione sociale, ambientale ed economica, attraverso la trasformazione visionaria di strategie e pratiche, concentrandosi su temi di governance, trasparenza e responsabilità. I Partner di IOD sono:

- ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) è l'organismo per i professionisti contabili.
- L'Institute of Company Secretaries of India (ICSI) è l'unico organismo professionale riconosciuto in India per sviluppare e disciplinare la professione di Società segretariati.
- L'University of Greenwich's Schools and institutes.
- L'Institute of Cost Accountants of India fondato nel 1944 con lo scopo di promuovere, regolamentare e sviluppare la professione di Cost Accountants.
- Pakistan Institute of Corporate Governance (PICG) è una società no profit, a responsabilità limitata e senza capitale sociale, istituita nel 1984, con il compito di promuovere le buone pratiche di governo societario in Pakistan.
- International Academy of Law (IAL) è istituito nel 2008 per colmare lo scollamento crescente tra diritto e giustizia.

Oltre alla gestione del Golden Peacock Award, le attività dell' IOD comprendono formazione, conferenze mensili, workshop, convegni nazionali e internazionali su temi quali qualità, ambiente, cambiamenti climatici, salute e sicurezza, corporate governance, cyber security, concorrenza dei mercati, sostenibilità e responsabilità sociale.
IOD organizza il "Masterclass for Directors" un programma di certificazione della durata di tre giorni, rivolto a manager e dirigenti che prepara i partecipanti a diventare amministratori indipendenti delle società quotate e offre un panorama di opportunità per imparare dalla crisi che comprende temi all'avanguardia tra cui: corporate governance, sostenibilità, pianificazione strategica, HR, finanza, e lo strumento balanced score card. La recente legge "Companies Act 2013" ha creato migliaia di posti vacanti (circa 40.000) per "Dirigenti indipendenti" imponendo alle organizzazioni di munirsi di un consiglio di amministrazione efficace e competente; per tale incarico la certificazione Masterclass offerta è una qualifica preminente.
A partire dal 1995 l'ente ha pubblicato svariati libri trattanti gli argomenti di proprio interesse ovvero, corporate governance, sostenibilità, ambiente, total quality management, legge, leadership. Oltre alle singole pubblicazioni riguardanti i temi principali di interesse, cura la rivista mensile "Quality Times" dal 2011.

[462] Fonte: www.iodonline.com

Gestione di premi nazionali

CII-Exim Bank Award for Business Excellence[463]

La Confederation of Indian Industry è un'organizzazione no-profit, fondata nel 1985, ed è membro del Global Excellence Model Council. Nel 1995 l'ente ha costituito 10 Centri di Eccellenza al fine di:

- andare incontro ad un bisogno insoddisfatto dell'industria e della società di sviluppare le capacità delle risorse;
- formare esperti qualificati e addestrati sullo stato dell'arte delle tecnologie;
- avere un focus a lungo termine nella costruzione della competitività e tenere sempre in considerazione gli stakeholder.

Uno di tali centri è il CII-Institute of Quality (CII-IQ), ovvero "Confederation of Indian Industry's centre of Excellence for Quality" avente la missione di evolvere e sfruttare un movimento di qualità che trasformi l'India, offrendo soluzioni standard, creando conoscenze pratiche, guidando risultati tangibili, in modo da rafforzare la competitività e la crescita.
Nel 1994, al fine di valorizzare la competitività dell'India, l'ente insieme all'Export-Import (EXIM) Bank of India ha istituito il CII-Exim Bank Award for Business Excellence, il premio indiano più prestigioso, basato sui principi di EFQM, Baldrige, Japan Quality Award e Australian Quality Award. Il modello del premio viene tenuto aggiornato grazie al contributo di esperienze eccellenti di organizzazioni di tutto il mondo.
Molte organizzazioni hanno utilizzato questo modello per:

- diffondere l'eccellenza in tutta l'organizzazione.
- elaborare un approccio integrato per conseguire la competitività sostenibile.
- misurare i progressi nel cammino verso l'eccellenza.
- rivedere e migliorare strategia, processi e prestazioni.
- identificare e condividere le buone pratiche.
- fornire opportunità per sviluppare Business Leaders.

I concetti su cui si basa il modello sono:

- Achieving Balanced Results: le organizzazioni eccellenti raggiungono la loro mission e progrediscono verso la loro vision attraverso la pianificazione e il raggiungimento di un set bilanciato di risultati che incontrano sia i bisogni di breve che di lungo termine dei propri stakeholder superandoli;
- Adding Value for Customers: le organizzazioni eccellenti sanno che i clienti sono la ragione primaria di sopravvivenza e si impegnano ad innovare e creare valore per loro comprendendone e anticipandone bisogni e aspettative;
- Leading with Vision, Inspiration and Integrity: le organizzazioni eccellenti hanno leader che modellano il futuro svolgendo il ruolo di modello per valori ed etica;
- Managing by Processes: le organizzazioni eccellenti sono gestite attraverso processi strutturati e strategicamente allineati e le decisioni sono basate su dati di fatto per creare risultati sostenibili bilanciati;
- Succedding through People: le organizzazioni eccellenti valorizzano i propri dipendenti e creano una cultura di empowerment per il raggiungimento bilanciato di obiettivi personali e dell'organizzazione;

[463] Fonte: www.cii-iq.in

- Nurturing Creativity and Innovation: le organizzazioni eccellenti generano valore e ottengono performance crescenti attraverso un'innovazione continua e sistematica, utilizzando la creatività dei propri stakeholder;
- Building Partnerships: le organizzazioni eccellenti cercano, sviluppano e mantengono rapporti di fiducia con i partner per assicurarsi un mutuo successo. Queste partnership possono essere costituite tra clienti, società, fornitori chiave, corpi di formazione o organizzazioni non governative (NGOs)
- Taking Responsability for a Sustainable Future: le organizzazioni eccellenti incorporano nella loro cultura una mentalità etica, valori chiari e standard di comportamento elevati, ed ogni cosa che permetta di impegnarsi per una sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Il modello considera 9 criteri suddivisi in 32 parti. I criteri sono suddivisi in "Enabler" e "Results" e riprendono quelli del modello EFQM.

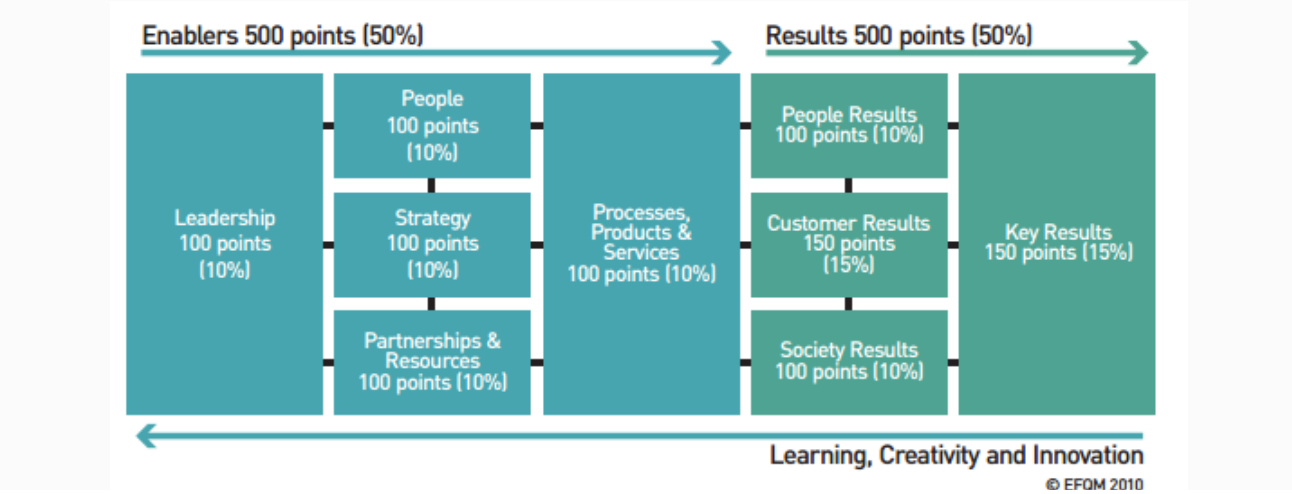


Figura 4.124 Exim Bank Award For Business Excellence Award

Il premio è costituito da 3 colonne portanti che rappresentano le Persone, i Processi e le Performance dell'organizzazione. Al premio possono partecipare organizzazioni indiane di piccola-media e grande dimensione, nonché operation units di organizzazioni di grandi dimensioni. Come mostra la Figura 4.125 sono previsti 4 livelli di riconoscimento, che rappresentano le tappe del cammino verso l'eccellenza di un'organizzazione.



Figura 4.125: Riconoscimenti

Il "Commendation for Strong Commitment to Excel" insieme al "Commendation for Significant Achievement" vanno a lodare le organizzazioni che hanno avuto buoni risultati ma che ancora non sono sufficienti per l'ottenimento del premio. Il primo loda il forte impegno dell'organizzazione nel cammino verso l'eccellenza mentre il secondo, di livello superiore, dimostra i buoni risultati ottenuti. I "Prize"

riconoscono le organizzazioni che utilizzano come processo fondamentale l'eccellenza della gestione qualità mentre il "CII-EXIM Bank Award for Business Excellence" viene assegnato per esempi di eccellenza da considerare modelli di comportamento.

Dronacharya Award, Jamsetji Tata Award, Ashoka Award, Indian Society for Quality[464]

L'Indian Society for Quality, trattata nel paragrafo dedicato, gestisce i premi Dronacharya, Jamsetji Tata e Ashoka.

- Dronacharya. Il premio è dato come riconoscimento per le persone che hanno dato un contributo significativo alla società indiana attraverso insegnamento e consulenza nel campo della gestione della qualità.
- Jamsetji Tata. Il premio è dato ai leader che hanno dato contributo significativo alla società indiana attraverso la guida di un'organizzazione con attenzione alla qualità eccezionale. Il premio viene dato a coloro che hanno raggiunto risultati eccezionali.
- Ashoka. Il premio viene dato al management che ha guidato con passione le organizzazioni, attraverso la promozione della gestione della qualità, mirata ad ottenere risultati sostenibili.

Golden Peacock National Quality Award, Institute of Directors[465]

Golden Peacock Award, è stato stabilito dall'Institute of Directors, nel 1991 come riconoscimento di successo nella costruzione di un marchio di qualità.
Possono candidarsi tutte le organizzazioni pubbliche, private, non-profit, governative, imprese del settore manifatturiero e terziario. Oggi il Golden Peacock Awards riceve oltre 1000 iscrizioni, ogni anno provenienti da oltre 25 paesi nel mondo.
I vincitori del premio hanno diritto ad utilizzare il logo del Golden Peacock Awards su tutti i materiali promozionali durante l'anno successivo.
Il premio è differenziato per settori di attività e dimensioni delle aziende partecipanti, è conferito annualmente ed è progettato per incoraggiare il miglioramento in ogni settore di attività. La prima divisione riguarda i macrosettori pubblico, privato e governativo. All'interno di queste 3 categorie, i premi sono di nuovo differenziati per grandi imprese e medio - piccole imprese, sulla base della definizione del governo per investimento e fatturato. Infine i settori per i quali le domande sono suddivise sono:

- Telecomunicazione;
- It;
- Istruzione e formazione;
- Farmaceutico;
- Sanità;
- Cibo e bevande;
- Agricoltura & farm equipment;
- Automobilistico;
- Energia (inclusi rinnovabili);
- Chimica & fertilizzanti;
- Gas;
- Raffinazione olio;
- Produzione di olio;

[464] Fonte: isqnet.org
[465] Fonte: www.goldenpeacockawards.com

- Miniere e metallurgia (tranne acciaio);
- Acciaio;
- Cemento;
- Elettronica;
- Beni di largo consumo (compresi gioielli);
- Hotel, ospitalità, viaggi turismo;
- Trasporti e spedizioni;
- Settore finanziario;
- Assicurazione;
- Industrie per l'intrattenimento;
- Real estate e costruzioni;
- Ingegneria;
- Tessile e abbigliamento;
- Consulenza;
- Carta;
- Bpo (business process outsourcing);
- Qualsiasi altro settore, che la giuria riterrà opportuno.

La giuria può dare più di un premio per settore.
Il processo di selezione dei vincitori è eseguito da un team di valutatori indipendenti esperti di diversi settori. Ogni candidatura è esaminata indipendentemente dai valutatori e quelle che soddisfano i requisiti, sono selezionate per le fasi successive.
I candidati preselezionati sono sottoposti ad una giuria di persone eminenti, indipendenti e imparziali diretta dal dottor Ola Ullsten, ex primo ministro della Svezia e della giustizia PN Bhagwati ex presidente della Corte suprema dell'India e membro della Commissione Diritti Umani dell'ONU.
Il modello di valutazione utilizzato per il premio, mostrato in Figura 4.126, è un adattamento dell'EFQM, il punteggio e le risposte si basano su tre dimensioni di valutazione:

1. Approccio,
2. Implementazione e
3. Risultati,

e per ogni dimensione vi sono dei Fattori specifici.

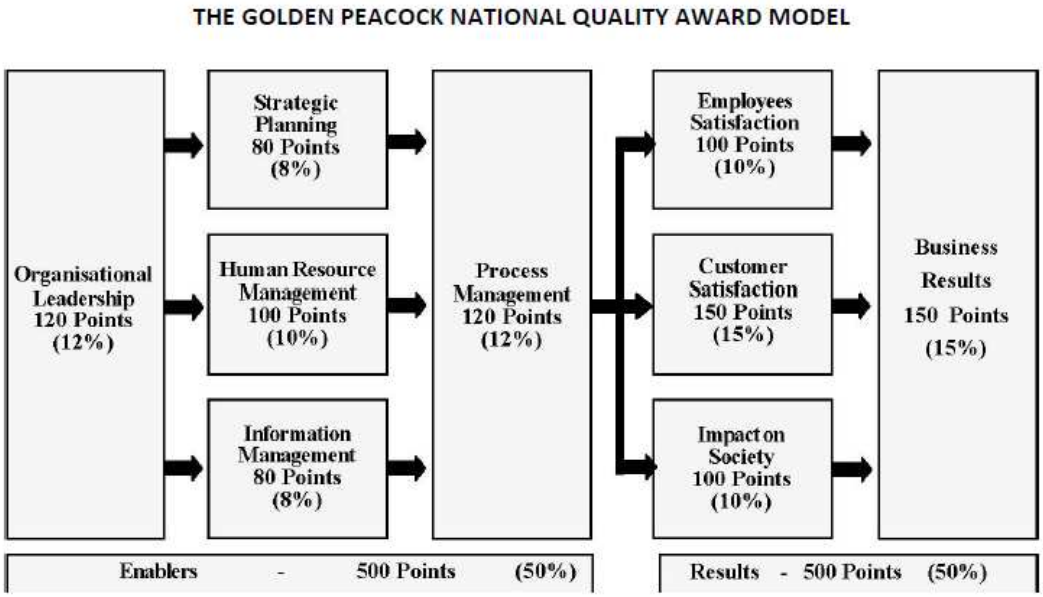


Figura 4.126: Modello del GPNQA

Approccio e Implementazione sono legati nella categoria “abilitanti” per enfatizzare la necessità contemporanea di entrambi e valutano come sono ottenuti i 'risultati'. "Approccio" si riferisce al metodo utilizzato dal richiedente per soddisfare i requisiti. “Implementazione” si riferisce all’estensione con la quale l'approccio ricorrente viene applicato o meno a tutti i requisiti.
Nella valutazione della dimensione “Risultati” sono richiesti dati che dimostrino punteggi e trend delle prestazioni: ciò che l'organizzazione ha realizzato e sta realizzando. Inoltre, il fattore di valutazione, "ampiezza di miglioramento”, valuta la diffusione dei risultati di miglioramento del richiedente.
Il Golden Peacock National Quality Award si basa su 13 valori fondamentali e concetti che sono caratteristici delle organizzazioni di successo:

- Qualità guidata dal Cliente;
- Leadership Committed;
- La partecipazione di tutti;
- Sviluppo delle competenze;
- Visione di lungo periodo;
- Responsabilità Sociale;
- Prevenzione (dei Rischi);
- Miglioramento continuo;
- Risposta Più veloce;
- Partnership;
- Focus sui risultati.

Le tre dimensioni di valutazione sono tutte ugualmente critiche, tuttavia, nella valutazione della performance dell'organizzazione rispetto ai criteri di valutazione, i valutatori, sono tenuti a considerare le condizioni al contorno in cui un’organizzazione opera, la valutazione deve cioè considerarne l'importanza per il business del richiedente. Ogni domanda è valutata su un insieme di parametri e può arrivare ad punteggio totale di 1000 punti.
Prima di assegnare un punteggio ad un elemento, un Examiner stabilisce l’intervallo di punteggio (ad esempio, il 40% al 60%) che si adatta meglio alla risposta complessiva dell’Item.
La visita in loco non è una parte automatica della procedura di valutazione, la decisione di effettuare o meno una visita in loco, è presa dal team di valutazione.
In alcuni casi le aziende finaliste sono inoltre invitate a fare una presentazione di 10 minuti seguita da 5 minuti di domande e risposte durante la riunione della giuria per l'esame finale del “Grand Jury”.
A conclusione del processo di valutazione, viene inoltrata alle organizzazioni una relazione scritta contenente la valutazione delle prestazioni dell'organizzazione rispetto al quadro GPA. La relazione è scritta in termini di punti di forza e opportunità di miglioramento rispetto ai criteri di valutazione.
La premiazione si svolge durante convegni organizzati dal IOD nei quali le organizzazioni sono incoraggiate a pubblicizzare i successi e a condividere le esperienze. Il premio ha delle categorie nazionali ed internazionali:

Categorie Nazionali:

- Quality Award istituito nel 1991;
- Training Award istituito nel 1998;
- Innovative Product Service Award istituito nel 2000;
- Environment Management Award istituito nel 1998;
- Occupational Health and Safety Award istituito nel 2007;
- Eco-Innovation Award istituito nel 2003;
- Business Excellence Award istituito nel 2011;
- Innovation Management Award istituito nel 1999;
- Excellence in Corporate Governance istituito nel 2001;
- Sustainability istituito nel 2011;
- HR Excellence Award istituito nel 2001;

- Corporate Social Responsibility istituito nel 2003.

Categorie Internazionali:

- Excellence in Corporate Governance istituito nel 2007;
- Sustainability istituito nel 2010;
- Corporate Social Responsibility istituito nel 2006.

IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award, Ramkrishna Bajaj National Quality Awards Committee - IMC RBNQA[466]

Tra le diverse iniziative della Camera di Commercio indiana, una significativa è stata la creazione di Quality Improvement & Technology Committee nel 1993. Il comitato di esperti ha istituito l'IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award (IMC RBNQA) nel 1996 con lo scopo di diffondere la consapevolezza della qualità e promuovere la competitività nell'industria dando un riconoscimento speciale per l'eccellenza delle prestazioni alle organizzazioni.
I criteri del premio IMC RBNQA sono ispirati ai criteri dello statunitense Malcolm Baldrige, e seguono un processo di valutazione analogo. A conclusione delle attività tutte le organizzazioni candidate ricevono un rapporto di feedback dettagliato utile per tracciare il proprio cammino di qualità. Ci sono sei categorie per i candidati al'IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Award:

1) aziende manifatturiere;
2) organizzazioni di servizio;
3) le piccole imprese;
4) organizzazioni oltremare;
5) istruzione;
6) health care.

Le categorie 1-4 rientrano nella macrocategoria “Business Excellence” che è intesa come gruppo a fini di lucro. Le organizzazioni profit comprendono società nazionali o estere di proprietà, joint venture, società, imprese individuali, società di persone e società partecipate, pubbliche o private. La partecipazione al premio è aperta a tutte le organizzazioni ma è a pagamento in due fasi: in corrispondenza della richiesta di partecipazione, e della visita in loco. I criteri di aggiudicazione del premio riportati in Figura 4.127, sono:

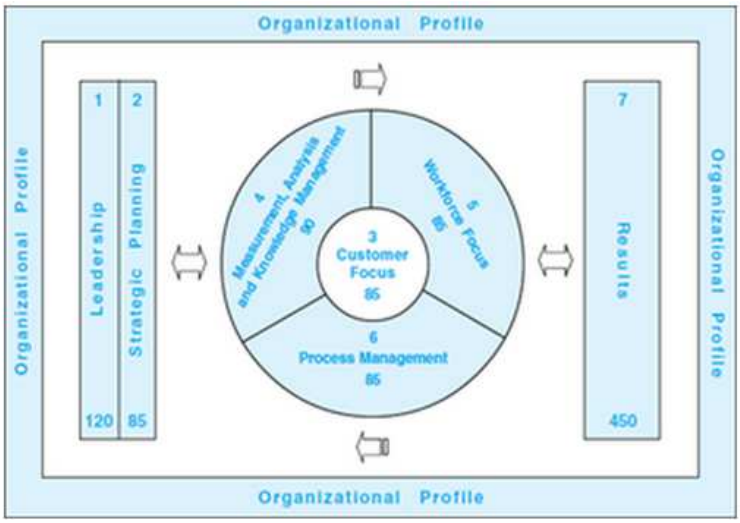


Figura 4.127: IMC RBNQA Criteria Framework and Categories[467]

[466] Fonte: www.imcrbnqa.com

- Leadership: valuta come gli alti dirigenti dell'organizzazione guidano e sostengono il personale.
- Pianificazione Strategica: valuta come l'organizzazione sviluppa obiettivi strategici e piani d'azione. Inoltre, esamina come obiettivi strategici scelti e piani di azione sono implementati e modificati se le circostanze lo richiedono e come viene misurato il progresso.
- Attenzione al cliente: valuta come l'organizzazione si impegna nei confronti dei clienti per il successo di mercato a lungo termine. Inoltre, è esaminato come l'organizzazione ascolta la voce dei clienti e utilizza queste informazioni per migliorare e identificare le opportunità di innovazione.
- Misurazione, analisi e Knowledge Management: esamina come l'organizzazione seleziona, raccoglie, analizza, gestisce e migliora il proprio patrimonio di dati, informazioni e conoscenze e come gestisce la sua tecnologia dell'informazione.
- Focus su risorse umane: valuta come l'organizzazione si impegna, gestisce e sviluppa le risorse umane. Esamina anche la capacità di valutare le esigenze della forza lavoro per costruire un ambiente favorevole.
- Gestione per processi: valuta come l'organizzazione progetta i sistemi di lavoro e come gestisce e migliora i processi chiave per l'attuazione di tali sistemi di lavoro, per fornire valore al cliente e raggiungere il successo organizzativo e la sostenibilità.
- Risultati: esamina le prestazioni dell'organizzazione, il miglioramento del prodotto in tutte le aree chiave, i risultati per il cliente, i risultati finanziari e di mercato, i risultati sulle risorse umane, i risultati dei processi e gli esiti della leadership. I livelli di prestazione sono valutati rispetto a quelli dei concorrenti e di altre organizzazioni che forniscono prodotti simili.

Il processo di valutazione è altamente strutturato e trasparente, coinvolge valutazioni individuali, riunioni di consenso e visite in loco.
I profili degli esaminatori vengono approvati dal richiedente al fine di evitare conflitti di interesse.
L'organizzazione richiedente effettua una presentazione di 1 ora per elencare i fattori chiave e le sfide operative e per interagire con il team di valutatori al fine di affrontare qualsiasi richiesta relativa alla relazione di candidatura.
Le questioni che saranno trattate durante la visita in loco sono inviate con largo anticipo alle organizzazioni richiedenti, in modo che siano pronte per la fase finale di valutazione.
Al ricevimento della relazione finale il richiedente può chiedere agli esaminatori spiegazioni sulle aree di miglioramento citate.

[467] Fonte: IMC RBNQA

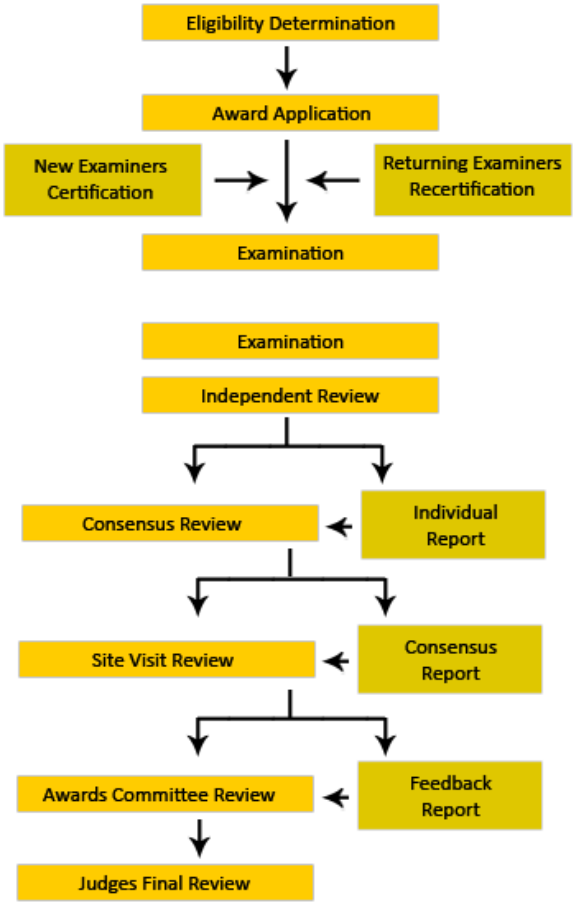


Figura 4.128: IMC RBNQA Structured and Transparent Assessment System[468]

A seguito della premiazione, si tiene la "Making Quality Happen Conference" che è una conferenza prevista ogni anno nel mese di marzo dopo la dichiarazione dei vincitori, nella quale gli aggiudicatari dei vari livelli di riconoscimento del premio IMC RBNQA sono tenuti a condividere le informazioni sulle loro strategie di qualità e di successo con le altre organizzazioni indiane. Si tratta di una conferenza di due giorni a cui sono invitati i professionisti in tutto il paese per avere l'opportunità di imparare dalle organizzazioni eccellenti.

Rajiv Gandhi National Quality Award, Bureau of Indian Standards – BIS[469]

Il premio Rajiv Gandhi National Quality, è stato istituito dal Bureau of Indian Standards nel 1991, con l'obiettivo di incoraggiare le organizzazioni di produzione e di servizio ad impegnarsi per essere eccellenti.
Il premio è stato progettato in linea con i premi di altri paesi, come il Malcolm Baldrige National Quality Award negli Stati Uniti, il Deming Prize in Giappone e l'ex European Quality Award EQA (ora EFQM).
Il premio ha frequenza annuale.

[468] Fonte:IMC RBNQA
[469] Fonte: www.iso.org, www.standardsbis.inGeminihomeHome.action sito ufficiale BIS, timesofindia.indiatimes.com

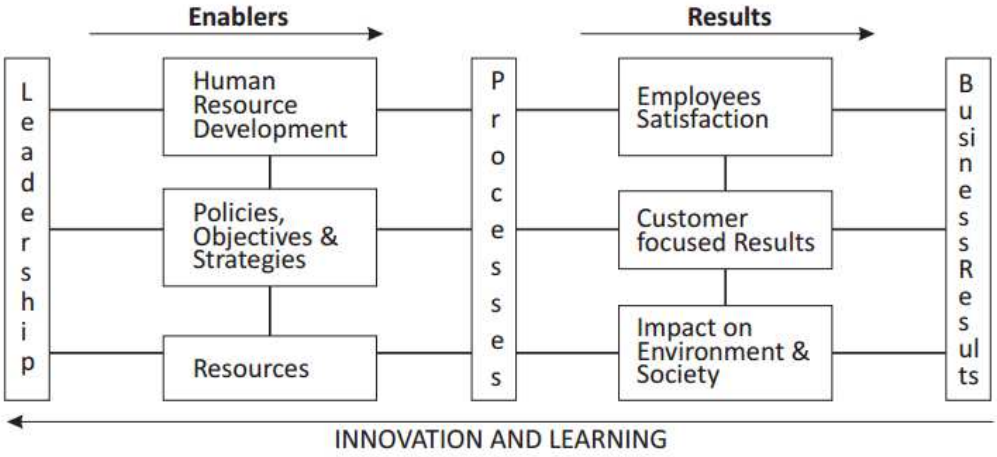


Figura 4.129: Rajiv Gandhi National Quality

Il premio ha cinque livelli di riconoscimento a seconda delle dimensioni delle organizzazioni e del settore di attività (produzione o servizio): uno per le organizzazioni manifatturiere di piccole e grandi dimensioni, uno per le organizzazioni del settore dei servizi di piccole e grandi dimensioni, e uno per il "BEST OF ALL".
Il premio "BEST OF ALL" consiste in un attestato e una targa, placcata in oro con un vassoio d'argento di 25 cm di diametro con inciso il logo `Q 'ovale contenente un profilo di Rajiv Gandhi. Il vincitore riceve un premio in denaro di Rs. 500 000.
Gli altri quattro premi sono costituiti da un attestato e una targa, con un vassoio d'argento di 20 cm di diametro con incisi il logo `Q'ovale contenente un profilo di Rajiv Gandhi, e la categoria. Inoltre, i vincitori ricevono un premio in denaro di Rs. 100 000 ciascuno.

In aggiunta, si hanno otto certificazioni per le organizzazioni di prodotto di qualsiasi dimensione, per i settori industriali:

- Bio-tecnologia;
- Industria chimica;
- Elettriche ed industria elettronica;
- Industria alimentare e di droga;
- Gemme, gioielli e industria alleate;
- Industria metallurgica;
- Industria tessile;
- Metalmeccanica e altri.

Inoltre, si hanno sei certificazioni per le organizzazioni di servizio di qualsiasi dimensione nei seguenti settori:

- Formazione;
- Finanza,
- Health Care;
- Information Technology;
- Servizi pubblici;
- Altri.

Il certificato è anch'esso composto da una targa, con un vassoio d'argento di 15 cm di diametro con inciso il logo `Q 'di forma ovale contenente un profilo di Rajiv Gandhi, il settore industriale dell'elogio e il nome dell'organizzazione vincente. Inoltre, i vincitori ricevono un premio in denaro di Rs. 50 000 ciascuno.

Superata la selezione preliminare i candidati saranno eleggibili per la valutazione in loco effettuata da un team di esperti. A seconda delle dimensioni delle organizzazioni sono impiegate due differenti valutazioni:
La valutazione per le organizzazioni di grandi dimensioni è effettuata sulla base di nove parametri: leadership, politiche, obiettivi e strategie, gestione delle risorse umane, risorse, processi, orientamento al cliente; soddisfazione dei dipendenti, impatto sull'ambiente e società, e risultati aziendali.
La valutazione per le organizzazioni di piccole dimensioni è effettuata sulla base di sei parametri selezionati dai precedenti: leadership, gestione delle risorse umane, processi, orientamento al cliente risultati; impatto sull'ambiente e sulla società, e risultati aziendali.
L'accento verrà posto sul raggiungimento e miglioramento della qualità come dimostrato attraverso le informazioni fornite dall'organizzazione richiedente.
I vincitori del premio potranno pubblicizzare i loro risultati su materiale stampato, tuttavia, se si selezionerà una sola unità organizzativa per il premio, sarà consentito pubblicizzare unicamente le realizzazioni di tale unità, e non quelle di tutta l'azienda.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Lean Management Institute of India[470]

Istituto no-profit, responsabile per l'avanzamento del lean thinking in tutta l'India. Lo scopo di LMII è quello di promuovere il "Lean Thinking" nel paese e trovare il modo di applicare i principi lean a tutti i tipi di processi per fornire valore ai clienti con minore consumo di risorse.
L'ente si occupa di formazione e dell'organizzazione di eventi formativi che consistono in workshop pubblici e in azienda sulla Lean Transformation. Le date di tali eventi vengono pubblicate in una sezione del sito dedicata in cui vi si può iscrivere per la partecipazione.
L'ente organizza inoltre conferenze e vertici per aumentare la consapevolezza, fornire opportunità nazionali e internazionali di networking e condividere storie di successo e di apprendimento. Pubblica articoli e materiali di apprendimento costituiti da relazioni su vari concetti e applicazioni lean. Tra le varie pubblicazioni LMII è famoso in India per aver pubblicato i seguenti cinque testi lean: Learning to See, Creating Continuous Flow, the Gold Mine, the Lean Lexicon, Lean Product & Process Development. Inoltre partnership industriali e progetti di mentoring coinvolgono LMII nel lavoro con le organizzazioni per facilitare l'apprendimento esperienziale in azienda.
I corsi di formazione forniti dall'ente vengono adeguati all'organizzazione che ne fa richiesta per ognuna delle quali viene sviluppato un piano di Lean Transformation specifico per la formazione del personale dell'organizzazione.
Tra gli strumenti promossi dal Lean Management Institute, oltre il classico VSM si evidenzia l'A3, ovvero la pratica di scrivere un problema, l'analisi, le azioni correttive, i piani d'azione su un unico lato di un foglio singolo (formato A3), spesso con l'ausilio di immagini, definito come "A3 Management". Lo strumento A3 inizia un passo prima del Ciclo di Deming di PDCA, ha bisogno di capire a fondo la missione e lo scope del lavoro, il background, e la situazione attuale. Completato il lavoro di base, si è pronti per la procedura del Ciclo di Deming, PDCA. Lo scopo dello strumento A3 è obbligare a pensare il problema interamente fin dall'inizio, mantenendo tutte le questioni su un'unica pagina, in questo modo assicura miglioramenti iterativi e correlazione tra le varie attività del PDCA.

[470] Fonte: www.leaninstitute.in

Quality Circle Forum of India – QCFI[471]

Il Quality Circle Forum of India, QCFI, istituito come ente no profit nel 1982, è riconosciuto come l'istituzione che rappresenta il movimento di qualità in India. L'organizzazione ha implementato con successo i concetti e gli strumenti di qualità (TQM), in diversi settori che hanno sperimentato un forte miglioramento dei processi e della produttività.
Tra gli obiettivi dell'ente vi sono la promozione, la propagazione e l'avanzamento della teoria e della pratica dei circoli di qualità, l'organizzazione di programmi di formazione e sviluppo per leader e dipendenti, l'assistenza alle organizzazioni e alle persone interessate ad avviare e gestire i concetti dei circoli di qualità, l'associazione con altre organizzazioni internazionali, la gestione di un forum come piattaforma comune per le discussioni, e la condivisione di conoscenze ed esperienze per mezzo di seminari, workshop, conferenze, pubblicazioni, materiali audiovisivi.
Oltre alle diverse pubblicazioni sugli strumenti di qualità come 5S, circoli di qualità, six sigma, TPM, TQM, TRIZ, ecc.. il QFCI cura il "QFCI-Journal" e la "E-Magazine". Il QFCI-Journal è la News letter per la circolazione di informazioni ai membri QFCI, sugli ultimi sviluppi nel campo dei concetti di qualità e degli eventi internazionali e nazionali. L'E-Magazine pubblica articoli di interesse sui concetti di qualità e sulle attività di QCFI in tutto il paese.
I programmi Educativi realizzati dal QCFI per raggiungere la business excellence nello scenario industriale attuale caratterizzato dalla concorrenza globale si basano sul Total Quality Management e il lean thinking. In particolare i tre strumenti principali comunemente trattati sono le 5-S (Workplace Management), il Kaizen (miglioramento continuo) e il TPM (Total Productive Maintenance).
Il QCFI ha un programma dedicato a supportare le organizzazioni indiane che hanno introdotto lo strumento dei Circoli di Qualità, ma non sono riuscite a sostenerli, il motivo può essere riconducibile alla mancanza di un'adeguata istruzione e formazione e di sostegno da parte dei manager. Un altro programma interessante è quello dedicato al problem solving, rivolto al management, nel quale vengono trattati i principali tool sia in via teorica sia con prove pratiche organizzate in gruppi di lavoro. Il QCFI rilascia inoltre certificazioni 5S.
Il QCFI ha presentato alla riunione consiliare del marzo 2010, un nuovo concetto di Lean Quality Circle (LQC). A seguito dell'approvazione, il concetto è stato implementato in due organizzazioni in via sperimentale (Parle e NTPC) consentendo di portare un caso di studio sull'applicazione della metodologia LQC per il problem solving, nella riunione consiliare di settembre 2010.

[471] Fonte: www.qcfi.in

4.4.7 Indonesia



4.4.7.1 Presentazione contesto

Popolazione	249.900.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,8 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 14,3% ▪ industria: 46,6% ▪ servizi: 39,1%
Esportazioni in dollari	$ 178.900.000.000 (2013; rank 29°)
Importazioni in dollari	$ 178,600,000,000 (2013; rank 28°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.09 (2012, rank 40°, +2 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4.57 (2014, rank 34°, +4 rispetto al 2013)

Tabella 4.60: Indonesia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[472]

In Figura 4.130 è mostrato il PIL dell'Indonesia a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Come si può vedere dal grafico molto gravi sono gli effetti sul paese della crisi di Asia a Russia degli anni 1997-1998, ma già da fine 1998 il paese ha evidenziato una forte capacità di ripresa. Più lieve, soprattutto se paragonato, l'effetto della crisi globale del 2008.

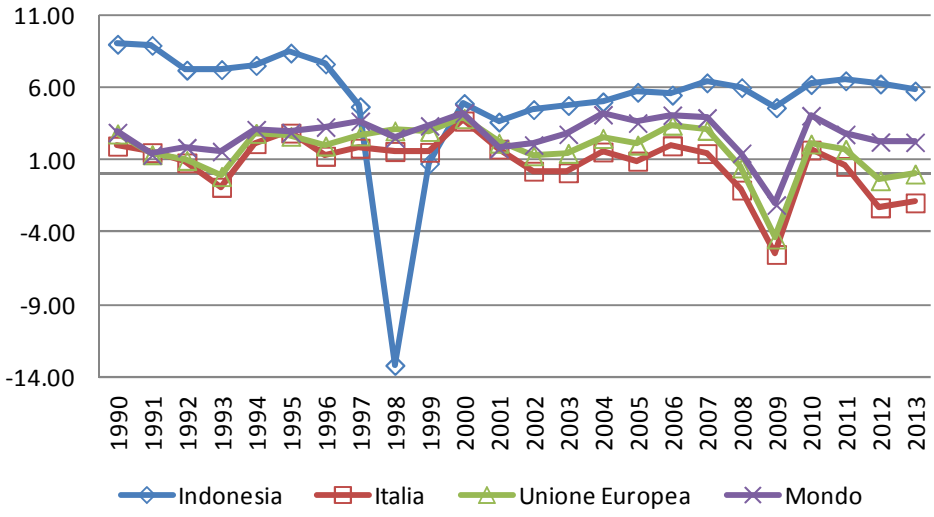


Figura 4.130: Indonesia. Tasso di crescita del PIL[473]

In Figura 4.131 è mostrato il CIP dell'Indonesia; nel rank globale dell'indice il paese si trova nel quintile superiore centrale che comprende i paesi più popolati del mondo.

[472] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[473] Fonte: Banca Mondiale

Il MHVAsh, indonesiano ha un valore intorno al 35% come quello indiano, e meno del 30% del paniere delle esportazioni riguarda prodotti a medio alta tecnologia. Anche se il MVApc, è piuttosto basso (circa US $ 300 pro capite), date le dimensioni l'Indonesia, cattura l'1% del WMVA.
Negli anni dal 1990 al 2000 l'Indonesia ha registrato un aumento relativamente lento di MVApc e MXpc, invece negli anni dal 2000 al 2005, la crescita ha ripreso un ritmo più veloce.

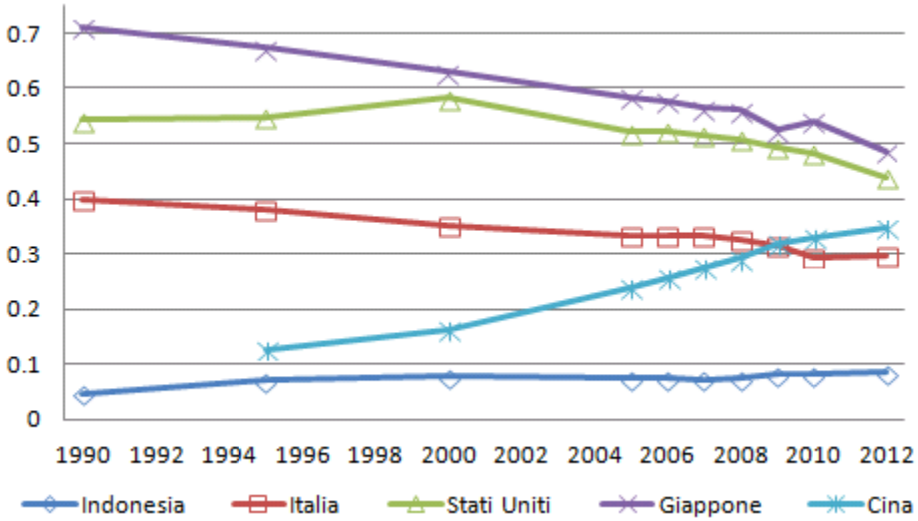


Figura 4.131: Indonesia. CIP, Competitive Industrial Performance Index[474]

Per quanto riguarda il GCI, mostrato in Figura 4.132, l'Indonesia è una delle economie asiatiche più dinamiche e in rapido miglioramento. Dalla prima rilevazione nel 2006 ha guadagnato 23 posizioni.

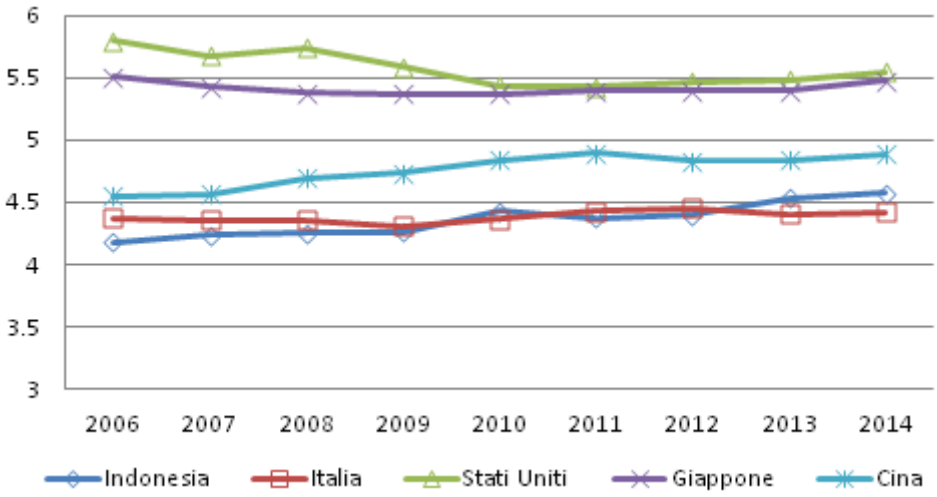


Figura 4.132: Indonesia. GCI - Global Competitiveness Index[475]

Nella Figura 4.133 è mostrato l'andamento dei pilastri del GCI.

[474] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1
[475] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

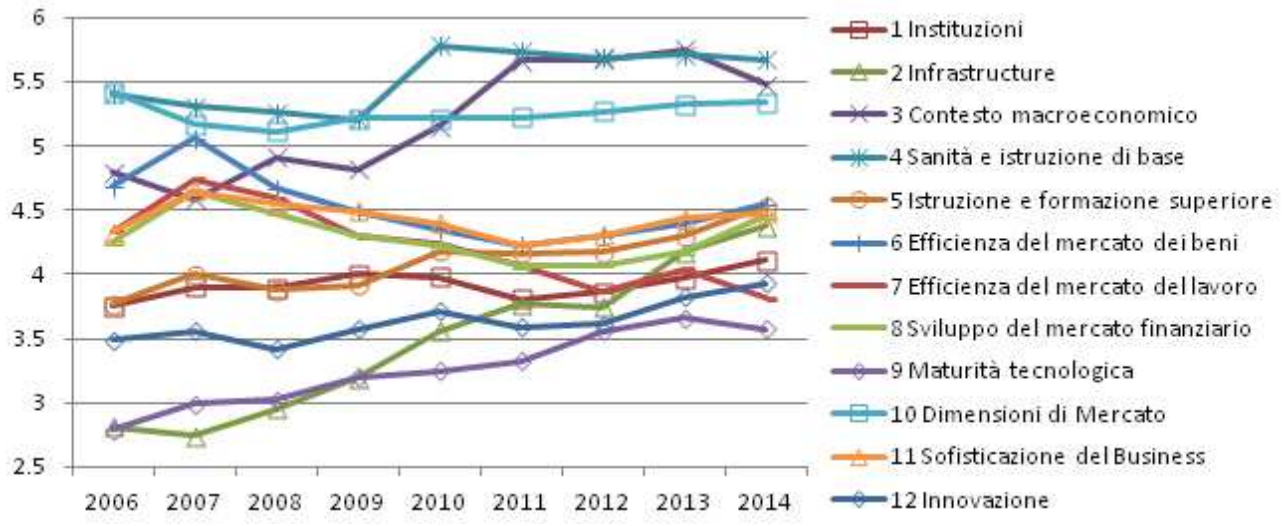


Figura 4.133: Indonesia. GCI Pilastri

La qualità delle istituzioni pubbliche e private, pilastro 1, è aumentata di 14 posizioni arrivando alla 53°, con risultati positivi in tutti gli indicatori componenti il pilastro, in particolare, l'Indonesia si colloca ad un livello molto soddisfacente per efficienza del governo, la corruzione rimane diffusa ma è in diminuzione.
L'Indonesia è migliorata molto anche nel pilastro 2, infrastrutture, dove guadagna cinque posizioni arrivando alla 56°, infatti negli ultimi anni il paese sta incrementando la spesa in infrastrutture per strade, porti, impianti idrici e centrali elettriche.

Il pilastro 3, contesto macroeconomico, in cui l'Indonesia perde otto posizioni, 34° posto, è caratterizzato da un deficit consistente.
Uno dei pochi settori in cui si è registrato un peggioramento delle condizioni è il pilastro 4, salute e istruzione di base, posizione 74°, e in particolare salute. L'incidenza delle malattie trasmissibili e il tasso di mortalità infantile sono tra i più alti al di fuori dell'area sub-sahariana. Istruzione e formazione superiore, pilastro 5, 61° posizione, è migliorato rispetto all'edizione precedente confermando un trend crescente.
Il pilastro 6, efficienza del mercato dei beni, si trova in 48° posizione.
L'efficienza del mercato del lavoro, pilastro 7, 110° posizione, è peggiorato nell'ultimo anno, pur partendo da una base molto bassa. Le rigidità delle procedure in termini di salari, assunzioni e licenziamenti, insieme alla scarsa partecipazione delle donne alla forza lavoro, infatti, continuano a minarne la performance. Per lo sviluppo del mercato finanziario, pilastro 8, l'Indonesia si trova in 42° posizione.
Per quanto riguarda, la preparazione tecnologica, pilastro 9, l'Indonesia perde due posizioni, arrivando 77°, in particolare l'utilizzo delle ICT da parte della popolazione rimane relativamente basso.
Le dimensioni del mercato, pilastro 10, hanno un andamento costante, il paese si trova in 15° posizione.
I pilastri 11 e 12, sofisticazione del business e innovazione, hanno un trend complessivo positivo ma sono in lenta crescita, rispettivamente in posizione 34° e 31°.
In termini di sostenibilità sociale, una quota significativa della popolazione ha un'occupazione vulnerabile, rimane basso l'accesso a servizi igienico-sanitari (il 40% della popolazione non ha accesso regolare ai servizi igienici) e l'accesso ai servizi sanitari è inadeguato.
Dal punto di vista ambientale, la sostenibilità è minacciata dall'elevato tasso di deforestazione, che sta distruggendo l'habitat di un ecosistema ad elevata biodiversità.

4.4.7.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	7.890	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.558	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,4%
	Industria	47,8%
	Servizi	46,8%

Tabella 4.61: Indonesia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[476]

In Figura 4.134 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Indonesia.

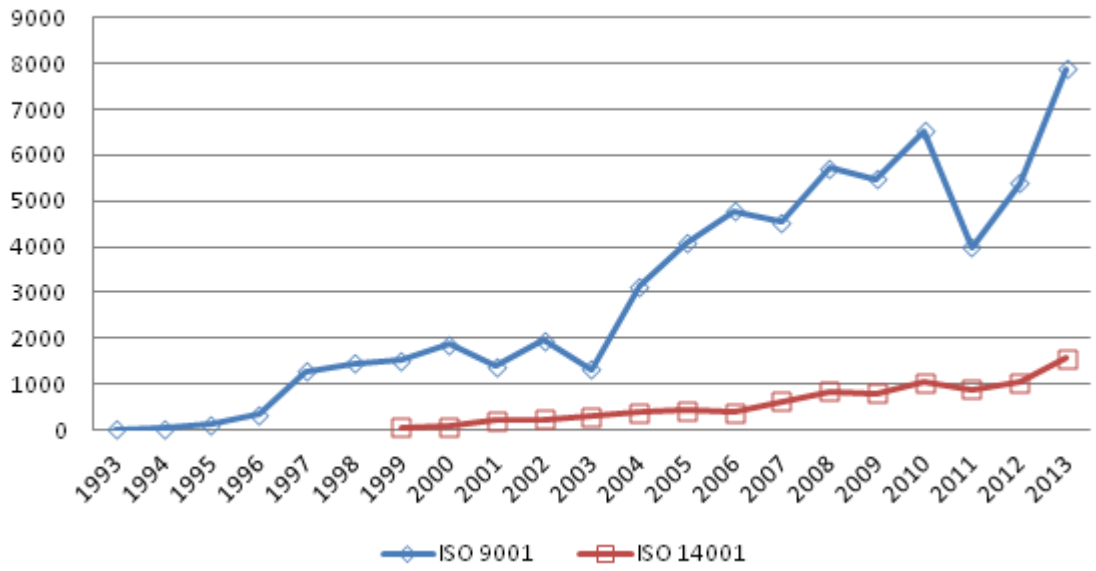


Figura 4.134: Indonesia. Certificazioni ISO

Per l'ISO 9001 l'andamento del numero di certificazioni è caratterizzato da picchi e discese tra cui il 2003-2004 e il 2008 sono assimilabili all'uscita delle nuove edizioni. Dal 2011 l'andamento presenta un trend fortemente in salita.
Per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è complessivamente crescente sebbene il valore complessivo rimanga basso.

[476] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.7.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà indonesiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Badan Standardisasi Nasional BSN
II. Accreditamento	Accreditation Body of Indonesia (Komite Akreditasi Nasional) - KAN
III. Promozione della Qualità	BUMN Executive Club - BEC
	Indonesian Quality Management Association PMMI-IQMA
IV. Gestione Premi	Indonesian Quality Award – IQAF
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	LeanIndonesia.com
	Total Quality Indonesia - TQ

Tabella 4.62: Indonesia. Principali attori della Qualità

Normazione

Badan Standardisasi Nasional - BSN[477]

National Standardization Body, istituito nel 1997 per sostituire la funzione del Consiglio nazionale di normazione - DSN, è un ente governativo non ministeriale, con la responsabilità principale di sviluppare e condurre attività di normazione in Indonesia.
L'obiettivo principale dell'ente è quello, tramite la standardizzazione, di proteggere i produttori, i consumatori, i lavoratori nonché il pubblico negli ambiti sicurezza, salute e ambiente. L'implementazione della standardizzazione nazionale è effettuata con l'obiettivo di costituire un sistema paese in grado di sostenere, aumentare, e garantire la qualità di prodotti e servizi al fine di facilitarne l'accettazione nel mercato globale.
BSN si occupa di sviluppare un sistema di norme e di valutazione conformità, di sviluppare l'Indonesian National Standard (SNI) che è l'unico standard nazionale applicato in Indonesia, e di migliorare la percezione pubblica e la partecipazione dei soggetti interessati nel campo della standardizzazione e della valutazione di conformità. Per fornire guida sullo sviluppo e orientamento nel campo della standardizzazione, BSN tramite il "Centro per l'educazione e socializzazione", offre corsi di istruzione e formazione nel settore della normazione, più o meno, periodici anche in - house. Il BNS rende inoltre disponibile una sezione del sito dedicata all'e-learning.
Nel campo della ricerca e sviluppo, il "Centro di Ricerca e Sviluppo della normazione" di BNS, ha il compito di preparare e coordinare i programmi e la progettazione per la standardizzazione, la formulazione di standard, l'attuazione delle norme, l'accreditamento, la standardizzazione e divulgazione di informazioni, la cooperazione e attività connesse.
BSN ha costituito una Biblioteca online con l'obiettivo di fornire servizi informativi sulla standardizzazione agli utenti e di sostenere lo sviluppo, la diffusione e l'attuazione della standardizzazione in Indonesia.
BSN gestisce inoltre il "Journal of Standardization", una rivista che fornisce informazioni sulla normazione alle parti interessate e al pubblico in generale.

[477] Fonte: www.bsn.go.id

L'ente, per commemorare la giornata mondiale della normazione e il mese della qualità, ha organizzato nel mese di novembre il "Quality Expo 2014" con lo scopo di dimostrare la prontezza dell'Indonesia nella realizzazione di un impegno comune per la produzione di prodotti di qualità, altamente competitivi e sicuri per i consumatori e l'ambiente; l'expo è stato caratterizzato da vari eventi tra cui mostre, seminari, workshop, forum educativi sulla standardizzazione.
L'ente organizza infine il SNI Award un apprezzamento per le aziende che applicando l'Indonesian National Standard (SNI) o altre norme ottenendo buone prestazioni.

Accreditamento

Accreditation Body of Indonesia (Komite Akreditasi Nasional) - KAN[478]

Komite Akreditasi Nasional, KAN, è un organismo, stabilito nel 2001, con il compito principale di accreditamento e consulenza del Badan Standardisasi Nasional (BSN). KAN è l'organismo di accreditamento che rappresenta l'Indonesia nel Pacific Accreditation Cooperation (PAC), ed è firmatario del Multilateral Recognition Arrangement (MLA), dal 2000 per il sistema di gestione della qualità, dal 2004 per il sistema di gestione ambientale e per la certificazione di prodotto dal 2009.

[478] Fonte: www.kan.or.id

Promozione della qualità

BUMN Executive Club – BEC[479]

BEC è un'organizzazione a controllo statale no profit, fondata al fine di aumentare la competitività internazionale delle aziende pubbliche tramite sinergia e condivisione. La mission di BEC è condurre l'apprendimento attraverso la condivisione di esperienze e casi aziendali al fine di migliorare la capacità professionale dei suoi membri. BEC fornisce benchmarking a livello nazionale e globale per le imprese statali e regionali; fornisce inoltre istruzione, formazione, seminari e workshop alle imprese statali e regionali, al fine di migliorarne le capacità manageriali e di leadership. In quanto organizzazione indipendente BEC, ci occupa di fornire consigli e raccomandazioni al governo.
BEC è strutturata in 13 settori:

- Agricoltura, silvicoltura e pesca;
- Miniere e cave;
- Produzione;
- Approvvigionamento di energia elettrica, gas, vapore calda e aria fredda;
- Approvvigionamento idrico, gestione dei rifiuti e riciclaggio, smaltimento dei rifiuti e pulizia;
- Costruzione;
- Commercio all'ingrosso;
- Trasporto e Magazzinaggio;
- Ristorazione e Alloggi;
- Informazione e comunicazione;
- Servizi finanziari e assicurativi;
- Real Estate;
- Professionale, scientifica e tecnica.

Indonesian Quality Management Association PMMI - IQMA[480]

Dato il crescente interesse del pubblico al controllo della qualità, nel 1985 è stata istituita la Quality Management Association of Indonesia. PMMI-IQMA mira a sviluppare il concetto di TQM (Total Quality Management) e il controllo qualità integrato in conformità con le condizioni e i valori della cultura indonesiana. L'Indonesia, sta cercando di staccarsi dalla dipendenza dalle esportazioni di petrolio, pertanto l'associazione ritiene necessario stimolare la crescita delle esportazioni non petrolifere per aumentare il tasso di crescita economica, che a sua volta potrà migliorare il benessere del popolo indonesiano. Per far sì che i prodotti possano competere nel mercato internazionale il controllo di qualità deve essere sistematico. Gli obiettivi di PMMI sono diffondere e sviluppare il concetto di qualità, instillare la consapevolezza dell'importanza della qualità al fine di migliorare l'immagine della nazione, migliorare le competenze dei soci nella gestione e nel controllo qualità, fornire formazione e programmi sulla qualità per tutti. PMMI offre inoltre formazione anche su specifici strumenti di qualità in particolare:

- metodologia di formazione con gli strumenti innovation project: strumenti di gestione qualità e qc tools;
- qualità con la metodologia pdca;
- formazione e uso di tools 7 QC nuovi strumenti nel miglioramento della qualità dei processi;
- formazione sui sistemi di valutazione;

[479] Fonte: www.bec.or.id
[480] Fonte: pmmi-iqma.org

- formazione quality assessment system;
- programmi di orientamento Blackbel e Six-Sigma;
- programma di orientamento Lean Six-Sigma;
- formazione fatta attraverso il consigli repair system (pss) e pss sistema di valutazione;
- qualità per il cliente.

PMMI-IQMA offre "in House-Training", un programma di formazione di qualità che si rivolge specificamente alle organizzazioni e viene adattato alle esigenze delle stesse, in particolare per:

- comunicare e promuovere i prodotti della società;
- formare una quota di mercato leale;
- formare l'immagine della società agli occhi del pubblico;
- formare l'opinione pubblica;
- fornire programmi di sostegno o piani della società.

Gestione di premi nazionali

Indonesian Quality Award – IQAF[481]

Indonesian Quality Award Foundation, IQAF, fondata nel 2006 da BUMN Executive Club (BEC), Forum Excellence BUMN (FEB), e sostenuta dal Ministero delle aziende di stato, vuole contribuire a costruire la competitività globale delle organizzazioni profit e no profit, sia statali sia private attraverso l'applicazione dei criteri del Malcolm Baldrige Award per l'eccellenza delle prestazioni.
IQAF gestisce il premio indonesiano per la qualità, Indonesian Quality Award, basato sul modello Malcolm Baldrige, e si occupa della valutazione, premiazione e formazione degli esaminatori.
L'obiettivo di IQAF è aumentare la sensibilizzazione delle organizzazioni profit e no-profit sull'importanza di costruire prestazioni di eccellenza a livello mondiale, promuovendo l'Indonesian Quality Award come riconoscimento di eccellenza nazionale. Il processo di valutazione del premio, Figura 4.135 è effettuato da un team di valutazione di cinque persone e si articola in quattro fasi:

- analisi documentale sulla domanda di candidatura da parte del team di valutazione;
- visita in sito;
- valutazione tecnica;
- udienza per determinare il risultato finale e redazione del documento di feedback.

[481] Fonte: www.indonesianqualityaward.org

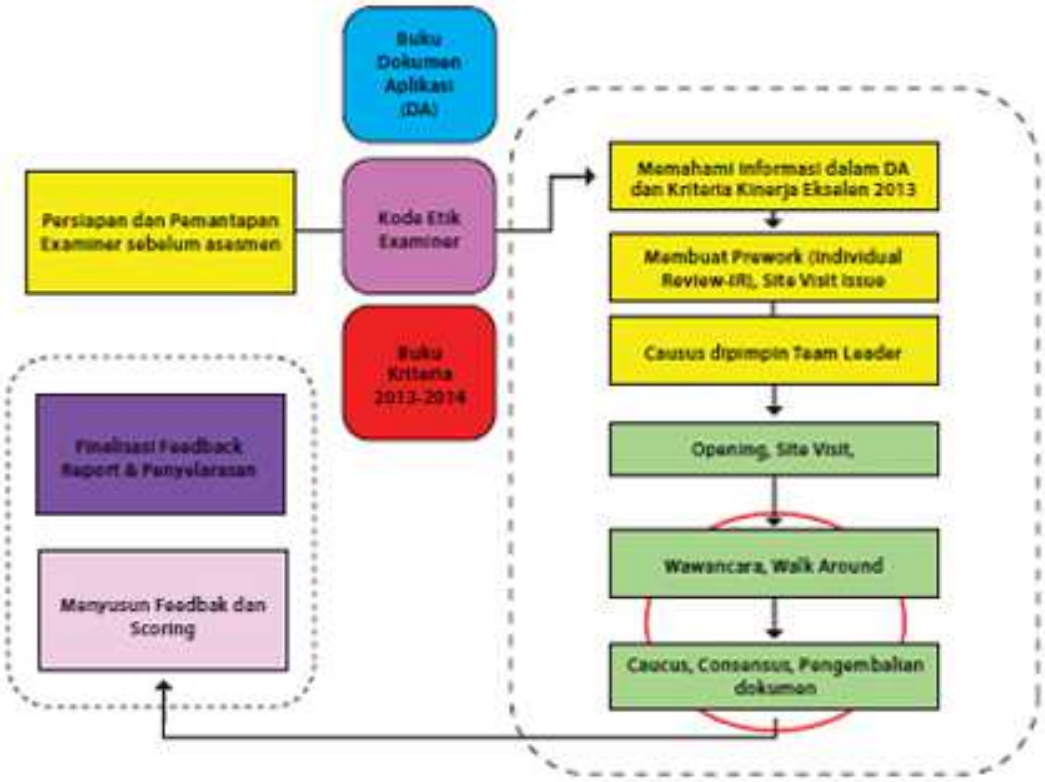


Figura 4.135: Assessment, fonte IQA Foundation

Le categorie del Premio sono tre in base al punteggio ottenuto:

- Platinum Award: il punteggio più alto.
- Bronzo, Argento, Oro: apprezzamento per la rappresentazione degli intensi sforzi compiuti e i miglioramenti del sistema, raggruppati rispettivamente secondo le dimensioni organizzative.
- Score Charter and Band: riconoscimento per il raggiungimento di un dato punteggio di banda che rappresenta il livello globale e l'immagine d'impresa.

I principi del premio, sono mostrati in Figura 4.136 e in Figura 4.137:

1) Leadership
2) Strategic Planning
3) Customer Focus
4) Muserement, Analysis and knowledge management
5) Workforce focus
6) Operations focus
7) Results

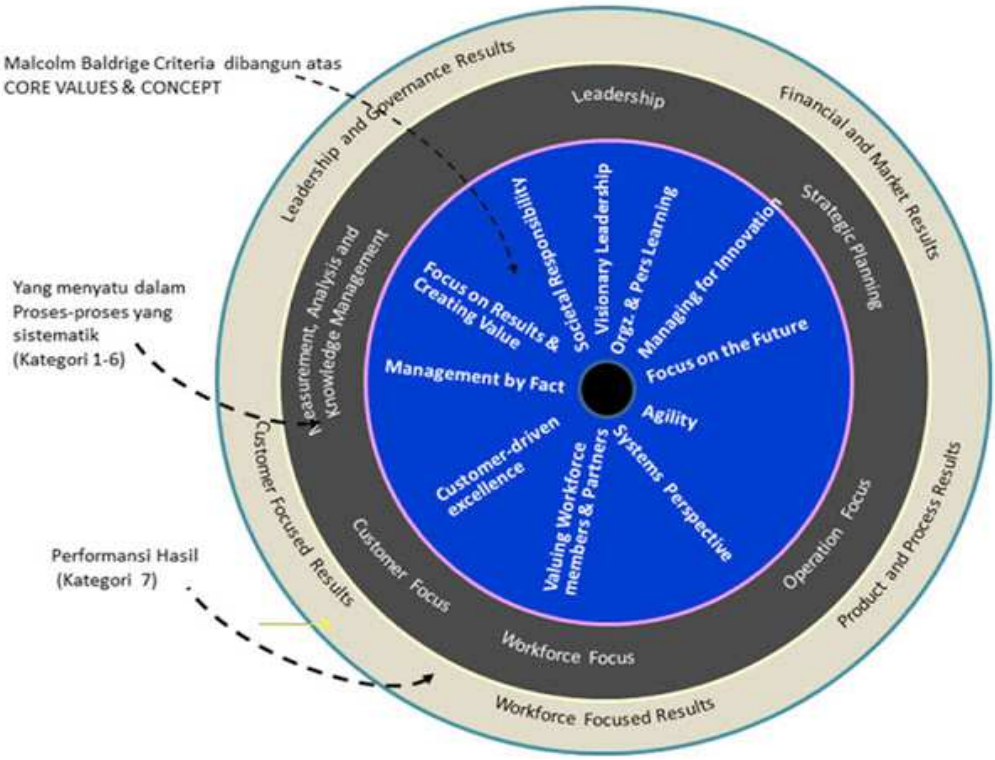


Figura 4.136: Principi, fonte IQA Foundation

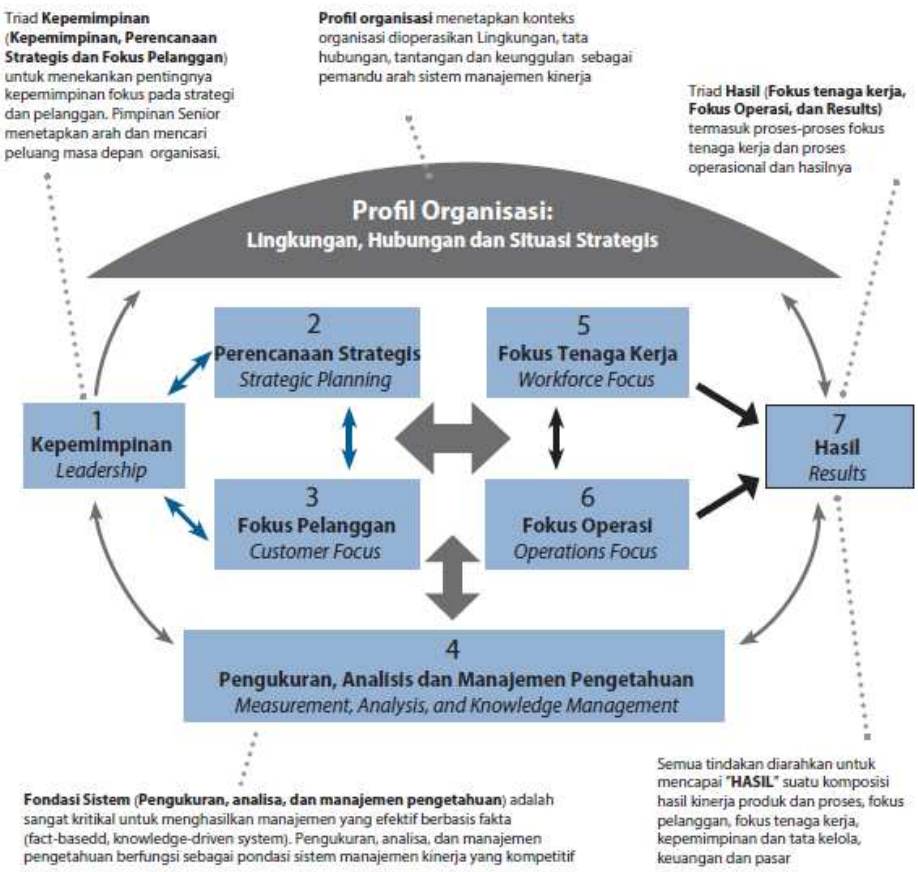


Figura 4.137: Criteri, fonte IQA Foundation

Promozione di singoli approcci alla qualità

LeanIndonesia.com[482]

LeanIndonesia.com è un sito no-profit realizzato con lo scopo di condividere e diffondere articoli su argomenti lean. Sono accettati articoli lean da chiunque desideri pubblicare, insieme ad un breve profilo dello scrittore nel piè di pagina dell'articolo stesso. Il sito ha una sezione dedicata agli strumenti Lean come 5S, HEIJUNKA, JIDOKA; KANBAN, Quality Circle, Root Cause Analysis, SMED, TPM e VSM.

Total Quality Indonesia - TQ[483]

Total Quality Indonesia – TQ, fondata nel 2007 è un ente che si occupa di fornire supporto alle organizzazioni, in particolare nell'ambito della formazione e motivazione delle risorse umane grazie ai principi del TQM. La missione del Total Quality Indonesia è quella di preparare risorse umane produttive e affidabili per contribuire a realizzare la visione delle imprese. Dal 2012 TQ, attraverso il programma YES, Youth Empowerment System, vuole introdurre nell'educazione dei giovani (scuole medie e superiori) delle soft skills utili per la vita lavorativa. I programmi di formazione offerti hanno una durata da 3 a 4 mesi e comprendono formazione sul campo per guidare l'implementazione delle pratiche.

I programmi di TQ sono:

- Sistema Qualità Empowerment: un programma strutturato in 4 mesi che mira a creare una cultura di corporate positiva, in modo che si abbia aumento della produttività e dei profitti.
- Quality Management System: un programma di mentoring di 4 mesi che mira a stabilire e attuare un sistema di management e ad ottenere la certificazione a uno standard internazionale.
- Quality Improvement System: un programma di mentoring strutturato con una durata di 8 mesi che mira a creare una cultura di corporate positiva, con l'assistenza diretta in campo per garantire il monitoraggio del sistema, in modo che l'azienda ottenga un aumento della produttività e dei profitti.

[482] Fonte: www.leanindonesia.com
[483] Fonte: www.tqpartner.com

4.4.8 Israele

4.4.8.1 Presentazione contesto

Popolazione	8.059.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	3,2 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 2,4 % ▪ industria: 31,2 % ▪ servizi: 66,4 %
Esportazioni in dollari	$ 60.670.000.000 (2013; rank 55°)
Importazioni in dollari	$ 67.030.000.000 (2013; rank 44°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,14 (2012, rank 29°, -3 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,94 (2014, rank 27°, uguale al 2013)

Tabella 4.63: Israele. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[484]

In Figura 4.138 è mostrato il PIL di Israele a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano.

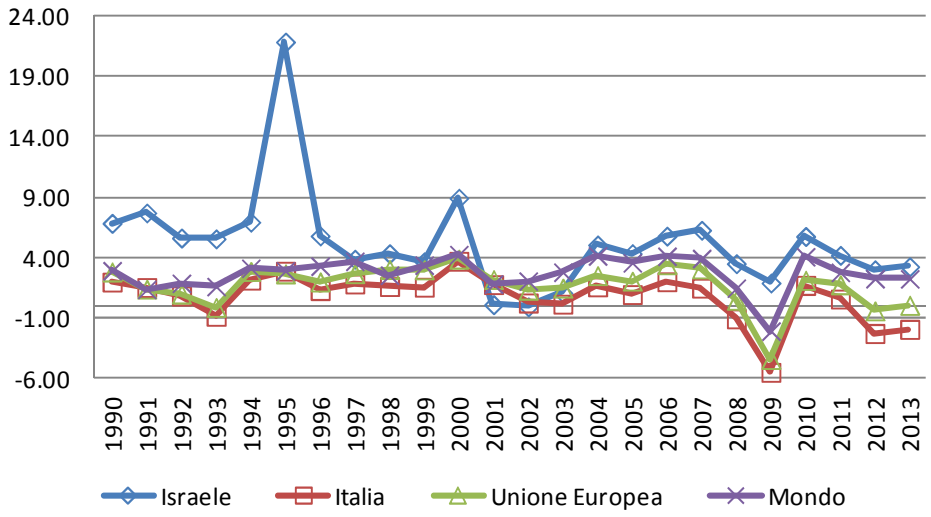


Figura 4.138: Israele. Tasso di crescita del PIL[485]

Come si può vedere dal grafico il paese ha mostrato un picco straordinariamente positivo nel 1995 e uno nel 2000, in corrispondenza della recessione degli USA e dell'introduzione dell'euro. Ma già nel biennio 2001-2002 si è registrato un periodo negativo dovuto in parte a un inasprimento fiscale finalizzato a contenere l'inflazione crescente, e in parte alle nuove tensioni Israelo - Palestinesi. Infatti circa dal 2000 al 2004 si è verificata la rivolta palestinese denominata "seconda intifada" (o "Intifada di al-Aqṣā") estesa a

[484] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CPI, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[485] Fonte: Banca Mondiale

tutta la Palestina, che ha avuto una svolta nel 2005, anno in cui Israele si è ritirato dalla Striscia di Gaza, lasciando il territorio nelle mani della Palestina.
Durante la crisi economica degli anni 2008-2009 il PIL di Israele ha seguito l'andamento di quello mondiale risentendo quindi della crisi ma meno degli altri stati e mostrando una forte capacità di ripresa.

Nella Figura 4.139 seguente è mostrato il CIP di Israele per gli anni dal 1990 al 2010, che si trova al 26° posto nel rank dell'indicatore e nel top quintile. Israele è tra i primi cinque paesi top-performer in Medio Oriente e in Nord Africa. Come si può vedere dalla figura il CIP del paese ha subito variazioni abbastanza lievi nel periodo di osservazione.
Il Medio Oriente in generale ha mostrato un lieve aumento del MVApc ma nessun segno di diversificazione dell'economia che rimane bastata sulla produzione di petrolio; la Turchia e Israele invece fanno eccezione, in particolare, Israele è altamente industrializzato.

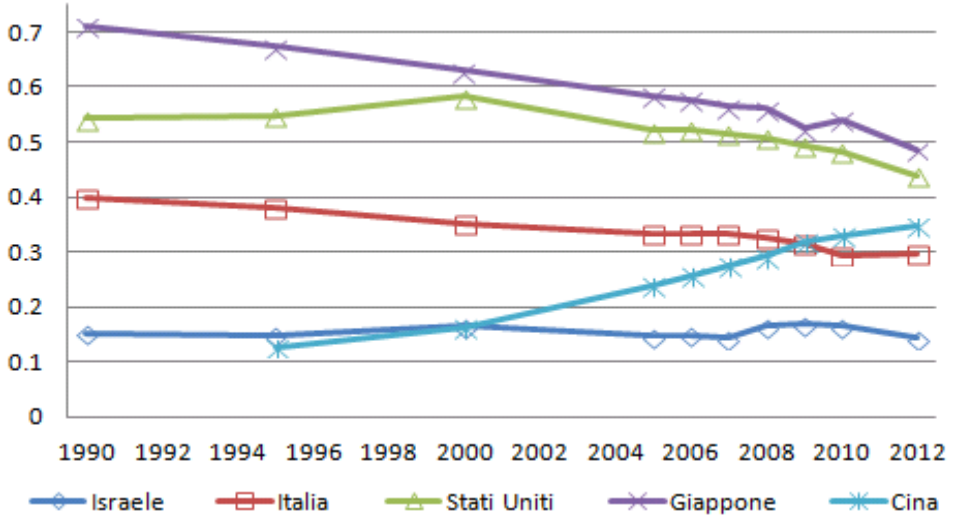


Figura 4.139: Israele. CIP, Competitive Industrial Performance Index[486]

In Figura 4.140 è mostrato il GCI di Israele, che in quest'edizione mantiene la 27° posizione.

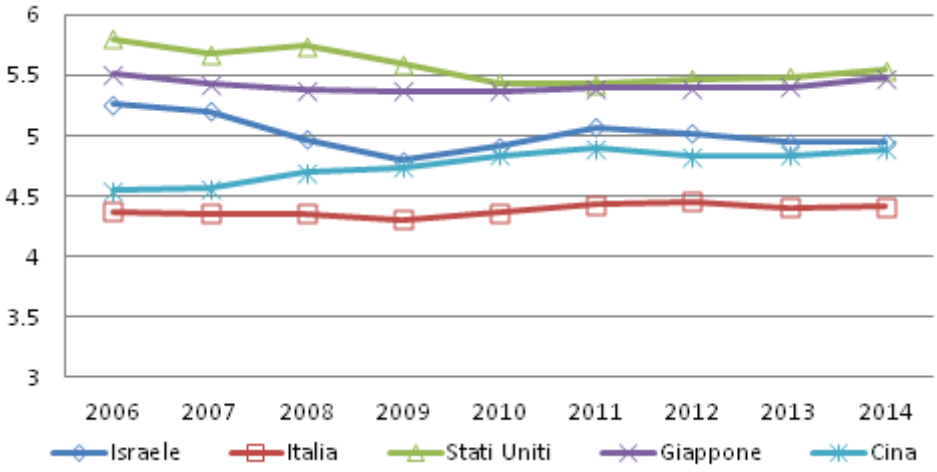


Figura 4.140: Israele. GCI - Global Competitiveness Index[487]

[486] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

Nella Figura 4.141 sono mostrati i pilastri del GCI per Israele.

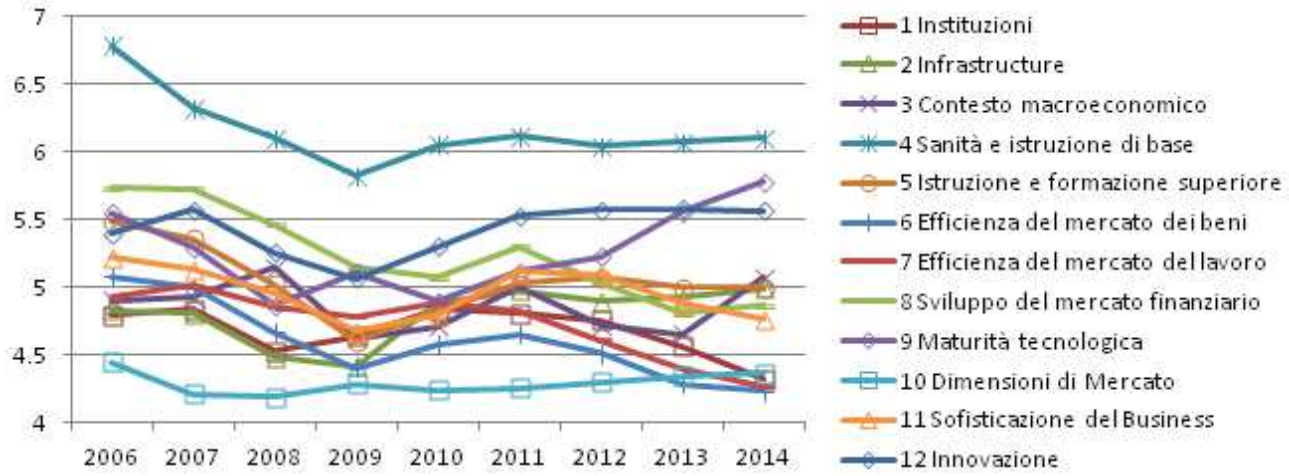


Figura 4.141: Israele. GCI Pilastri

Le istituzioni, pilastro 1, in cui il paese si trova al 43° posto in recessione, hanno bisogno di ulteriore miglioramento; allo stesso modo si può dire del pilastro 4, sanità e istruzione di base in cui il paese si trova al 44° posto in discesa.
Nel pilastro 5, istruzione e formazione superiore Israele perde due posizioni passando al 36° posto. Se non affrontati è ritenuto che gli scarsi risultati educativi potranno compromettere la capacità innovativa del paese.
Il pilastro 3, contesto macroeconomico, è migliorato molto nell'ultimo anno soprattutto grazie alla riduzione del debito pubblico, consentendo a Israele di passare dalla 70° alla 50° posizione.
La sicurezza del paese è nuovamente fragile e questo potrebbe portare effetti negativi sull'economia anche se nel passato non è stato sempre così.
Il pilastri relativi al mercato si attestano in posizione 79° per quanto riguarda quello dei beni, pilastro 6, in 59° per quanto riguarda quello del lavoro, pilastro 7. Rispetto allo sviluppo del mercato finanziario, il paese si trova al 20° posto; mentre le dimensioni di mercato, pilastro 10, rimangono più o meno costanti, il paese si trova in 48° posizione.
Nel pilastro 9, maturità tecnologia, il paese si trova in 15° posizione, guadagnandone 8 nell'ultimo anno. Invece la sofisticazione del business, pilastro 11, perde tre posizioni attestandosi in 26°.
Il punto di forza del paese rimane l'innovazione, pilastro 12, in cui mantiene la 3° posizione che pone le basi in un business innovativo che beneficia della ricerca finanziata dal governo attraverso politiche di approvvigionamento e finanziarie favorevoli per le start up.

[487] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

4.4.8.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	8.969	
Diffusione ISO 14001 (2013)	740	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,9%
	Industria	66,2,0%
	Servizi	27,8%

Tabella 4.64: Israele. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[488]

In Figura 4.142 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Israele.

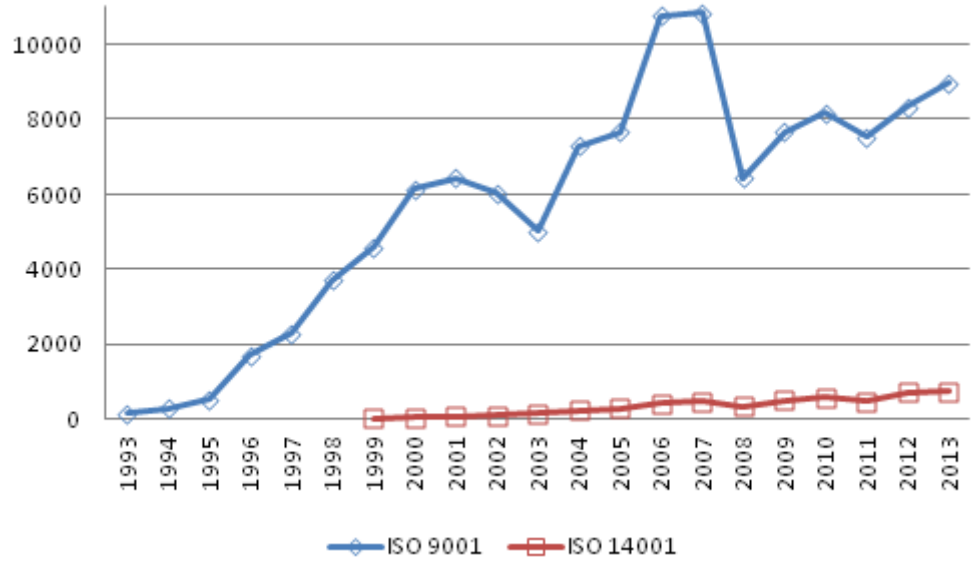


Figura 4.142: Israele. Certificazioni ISO

Per quanto riguarda l'ISO 9001, il numero delle certificazioni ha registrato un andamento altalenante con dei picchi negativi nel 2003, 2008 e 2011. I picchi del 2003 e del 2008 potrebbero essere legati all'uscita delle nuove edizioni della norma, rispettivamente nel 2004 e nel 2008, ad ogni modo a seguito dei picchi è seguito un nuovo aumento del numero di certificazioni.
Per quanto riguarda l'ISO 14001 dall'introduzione della norma, il trend di certificazioni è rimasto positivo pur mantenendosi su numeri molto bassi.

[488] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.8.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà israeliane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	The Israel Standards Institute, SII
II. Accreditamento	Israel Laboratory Accreditation Authority, ISRAC
III. Promozione della Qualità	Movement for Quality Government in Israel
	The Israel Society for Quality, ISQ
IV. Gestione Premi	Israel National Industrial Quality Award dell'SII
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Israel Lean Enterprise, ILE

Tabella 4.65: Israele. Principali attori della Qualità

Normazione

The Israel Standards Institute - SII[489]

È l'ente ufficiale di normazione israeliano che si occupa della preparazione e pubblicazione degli standard israeliani. Gli obiettivi dell'ente comprendono la volontà di costruire una fama internazionale, la responsabilità sulla qualità dei prodotti fabbricati localmente o importati, per migliorare la competitività del paese.
Oggi SII incorpora le attività di standardizzazione, prova, certificazione e formazione, e ha laboratori di prova in quasi tutti i settori tecnologici che forniscono servizi di test e di ispezione per l'industria e il commercio, nonché servizi di regolamentazione per il governo.
SII offre una vasta gamma di servizi al pubblico e ai professionisti, tra cui informazioni on-line per i consumatori, un'ampia libreria di standard e documentazione tecnica, nonché un programma di formazione completo che include seminari, conferenze, workshop e corsi.
L'ente ha rapporti internazionali di mutuo riconoscimento con altri enti di normazione.
L'ente ha fondato la settimana della qualità in Israele nel 1997 che ha visto la partecipazione di un numero sempre crescente di organizzazioni. Le organizzazioni scelgono modi diversi per caratterizzare la Settimana Nazionale di Qualità, ad esempio tengono conferenze, seminari, giornate di studio, cerimonie di certificazione della qualità, visite di qualità, concorsi, firma di impegni nel campo della qualità e altro ancora.

[489] Fonte: www.sii.org.il896-enSII_EN.aspx

Accreditamento

Israel Laboratory Accreditation Authority - ISRAC[490]

Israel Laboratory Accreditation Authority ISRAC è stato fondato nel 1997 con la missione di promuovere la qualità e la competenza professionale degli enti che si occupano di calibrazione e test nel rispetto del benessere dello stato e dei cittadini.
L'ente è gestito da un consiglio pubblico formato da sette membri il cui presidente è il rappresentante del Consiglio Israeliano per l'Istruzione Superiore. I membri del consiglio rappresentano i ministeri, le organizzazioni che utilizzano i servizi del laboratorio e i delegati dei laboratori accreditati.
ISRAC accredita una vasta varietà enti sia del settore pubblico sia privato. Il processo di accreditamento può durare da alcuni mesi a oltre un anno a seconda della portata dell'accreditamento richiesto e del punto di partenza dell'organizzazione che richiede l'accreditamento.

Promozione della qualità

Movement for Quality Government in Israel[491]

È un organizzazione no profit fondata nel 1990 durante una crisi del paese. L'organizzazione ha molta influenza sulla società israeliana e ha avuto un impatto positivo sulla politica pur essendo indipendente. La mission dell'organizzazione è promuovere lo sviluppo del governo e dell'educazione per i cittadini israeliani. I metodi utilizzati dall'ente comprendono fornire assistenza legale gratuita, pubblicare articoli e riviste, tra cui un periodico mensile, diffondere informazioni attraverso internet, sponsorizzare un simposio annuale sul buon governo, gestire manifestazioni pubbliche e petizioni.

The Israel Society for Quality - ISQ[492]

Fondata nel 1973, per promuovere il valore della qualità in Israele, è formata da volontari e vede tra i membri professionisti della qualità, ingegneri, fisici e manager provenienti sia dal settore pubblico sia dal settore privato. Gli obiettivi dell'ente sono:

- puntare sullo sforzo nazionale per migliorare la qualità della vita, dell'ambiente, del decision making, della produzione e dei servizi;
- costruire una buona reputazione per prodotti e servizi israeliani;
- aumentare la consapevolezza della popolazione attraverso l'educazione dei giovani, e stabilire una cultura di qualità in tutte le aree della società israeliana;
- promuovere l'applicazione degli strumenti di qualità in tutte le aree;
- incrementare la cooperazione nazionale e internazionale per raggiungere la qualità come obiettivo strategico.

Le attività dell'ente sono divise in sette rami: qualità nell'istruzione; nella sanità; nella costruzione; nella chimica e industrie di processo; nella metrologia e taratura; e la sezione affidabilità.

[490] Fonte: www.israc.gov.il
[491] Fonte: www.mqg.org.il, www.mqg.org.ilEnglishtabid124Default.aspx
[492] Fonte: www.isq.org.il

L'ente ha accordi di mutuo riconoscimento con l'American Society for Quality Control, ASQC, e con l'European Organization for quality, EOQ. È inoltre uno dei fondatori dell'International Quality Association e del Quality Organization of the Middle East and North Africa.
Le iniziative dell'ente comprendono:

- una conferenza nazionale annuale, che ogni due anni è tenuta a livello internazionale;
- la settimana della qualità;
- la pubblicazione della rivista "Quality Magazine";
- la sponsorizzazione corsi e seminari sulla qualità connessi all'industria e ai servizi;
- il supporto di corsi e lauree sui temi della qualità;
- la partecipazione a forum professionali e pubblici per la promozione della qualità;

Gestione di premi nazionali

Israel National Industrial Quality Award [493]

Il premio istituito per la prima volta nel 1989, onora il defunto primo ministro Yitzhak Rabin. È la competizione più prestigiosa del paese nella sua tipologia, ha lo scopo di elevare il livello di qualità, incoraggiare le organizzazioni a impegnarsi in un processo di miglioramento continuo, sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della gestione della qualità. Il modello del premio è basato sul Baldrige Prize. La competizione è indirizzata a tutte le organizzazioni del paese, di tutti i settori produttivi e dei servizi sia pubbliche sia private. Nel corso del tempo circa 200 organizzazioni israeliane hanno partecipato al premio. La competizione si svolge su due categorie: Business Quality and Excellence, gestita da Standards Institution of Israel e la Organizational Excellence in the Public Sector, gestita dalla Civil Service Commission. La competizione è realizzata grazie anche alla partecipazione dell'Ufficio del Primo ministro, Standards Institution of Israel, del Civil Service Commission, del Coordinating Office of Economic Organizations, del Ministry of Industry, del Trade and Labor, e dell'Israel Society for Quality.

Promozione di singoli approcci alla qualità

Israel Lean Enterprise - ILE[494]

Fondato nel 2010, ILE, fa parte del **Lean Global Network**, fondato nel settembre 2007. Attualmente è composto da 16 organizzazioni affiliate.
È un'associazione senza scopo di lucro con finalità educativa a sostegno della trasformazione lean attraverso formazione, coaching, ricerca-azione, eventi e materiali di apprendimento resi disponibili per operatori e dirigenti. L'ente si occupa di ricerca in Israele, in particolare si è focalizzato nel ruolo che gioca la globalizzazione nello sviluppo delle abilità dei manager, ha introdotto la "Vision-Based Investment" ovvero un metodo che insegna a considerare tutti i fattori nelle scelte di investimento. Nel sito vengono pubblicati articoli con tema principale la gestione organizzativa e sono segnalati gli eventi futuri di interesse.

[493] Fonte: www.sii.org.il1002-enSII_EN.aspx; www.qualityaward.co.il
[494] Fonte: www.worldview.biz

4.4.9 Turchia

4.4.9.1 Presentazione contesto

Popolazione	74.930.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	4,1 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 8,9% ▪ industria: 27,3% ▪ servizi: 63,8%
Esportazioni in dollari	$ 167.600.000.000 (2013; rank 30°)
Importazioni in dollari	$ 242.900.000.000 (2013; rank 22°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0,14 (2012, rank 30°, uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4,46 (2014, rank 45°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.66: Turchia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[495]

La seguente Figura 4.143 mostra l'andamento del PIL della Turchia messo a confronto con quello di Italia, Europa e Mondo.

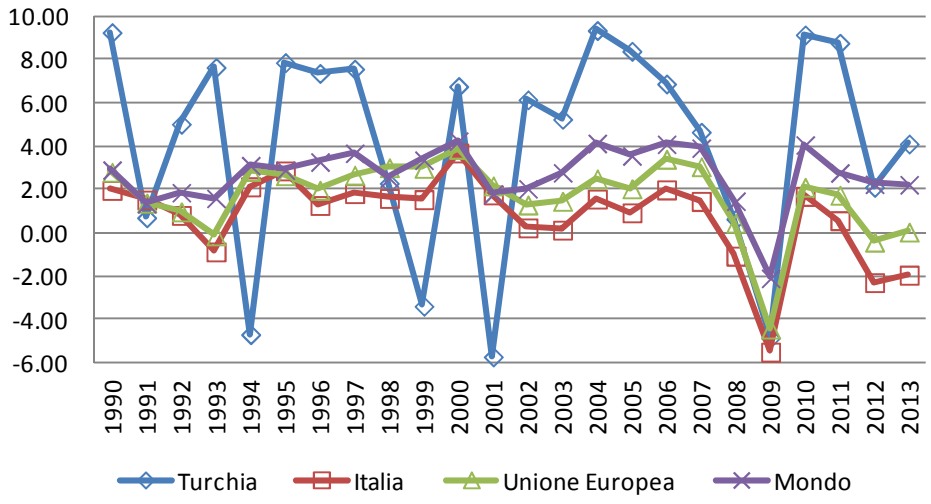


Figura 4.143: Turchia. Tasso di crescita del PIL[496]

Come si può vedere l'andamento del PIL della Turchia mostrato in Figura 4.143, non è costante si possono notare tre gravi episodi di recessione nel 1994, nel 1999 e nel 2001. Dopo il 1993 in seguito alla morte di Turgut Orzal il padre delle riforme economiche degli anni '80, si è assistito a un'instabilità politica che si

[495] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[496] Fonte: Banca Mondiale

accompagnò a un'instabilità economica. Come riporta il World Factbook dopo la grave crisi economica del 2001 da cui derivò l'ascesa al governo del partito islamico AK, ha preso avvio un periodo di crescita. Dopo aver vissuto la grave crisi finanziaria del 2001, Ankara ha adottato riforme finanziarie e fiscali come parte di un programma. Le riforme hanno rafforzato i principali settori economici del paese e inaugurato un'era di forte crescita che ha ottenuto una media annua oltre il 6%.
Nel 2008 le condizioni economiche globali e una politica di bilancio più restrittiva hanno causato una contrazione del PIL, ma una buona regolazione dei mercati finanziari e un sistema bancario forte hanno aiutato il paese ad affrontare la crisi finanziaria globale e facendo tornare il PIL a circa il 9% nel biennio 2010-11. Nel 2012-13 invece, la crescita è scesa di circa il 3-4%.
Il debito pubblico della Turchia in rapporto al PIL è sceso al di sotto del 40%. Tuttavia l'incertezza politica interna, e l'agitazione nel vicinato della Turchia lasciano l'economia vulnerabile e destabilizzano la fiducia degli investitori. L'economia della Turchia è trainata dal settore industriale e dei servizi, anche se il settore agricolo tradizionale rappresenta ancora circa il 25% dell'occupazione. Un programma di privatizzazione aggressiva ha ridotto il coinvolgimento dello Stato nel settore di base, banche, trasporti e comunicazioni, e una classe emergente di imprenditori della classe media ha contribuito a rendere più dinamica l'economia e ha permesso un ampliamento della produzione al di là dei tessuti tradizionali e dei settori dell'abbigliamento. L'industria automobilistica, edilizia e elettronica hanno acquisito importanza e hanno superato il settore tessile. Il petrolio ha cominciato a fluire attraverso l'oleodotto Baku-Tbilisi-Ceyhan nel 2006, segnando un importante traguardo che porterà fino a 1 milione di barili al giorno dal Mar Caspio al mercato. Diversi progetti di gasdotti si stanno muovendo per rendere possibile il trasporto di gas dell'Asia Centrale verso l'Europa attraverso la Turchia, che nel lungo termine porterà alla dipendenza della Turchia dalle importazioni di petrolio e di gas per soddisfare il 97% del suo fabbisogno energetico.

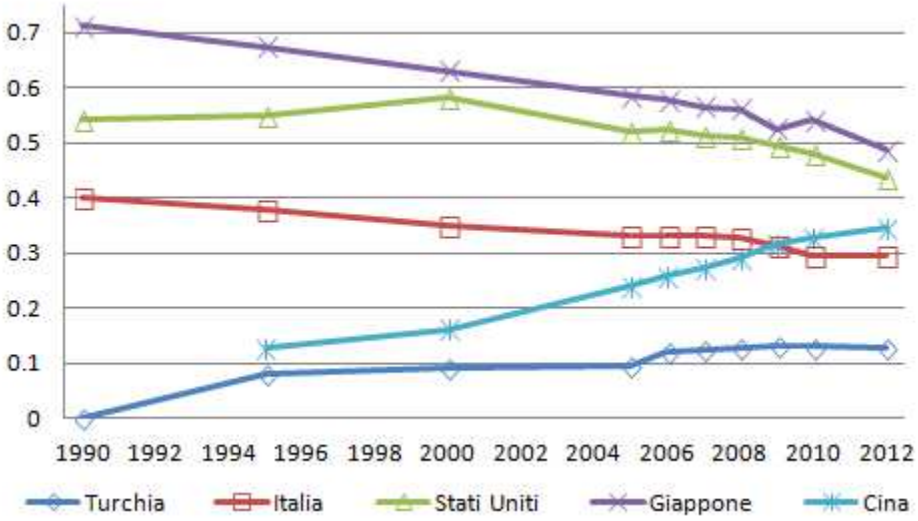


Figura 4.144: Turchia. CIP - Competitive Industrial Performance Index[497]

La Figura 4.144 mostra l'andamento del Competitive Industrial Performance Index della Turchia in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. L'andamento di tale indice risulta costante e inferiore a quello degli altri paesi presi in esame. La Turchia si colloca nel secondo quintile della classifica mondiale del CIP esattamente al 30° posto ed è considerata una delle economie in rapida industrializzazione.

[497] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

La Figura 4.145 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index della Turchia messo a confronto con quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

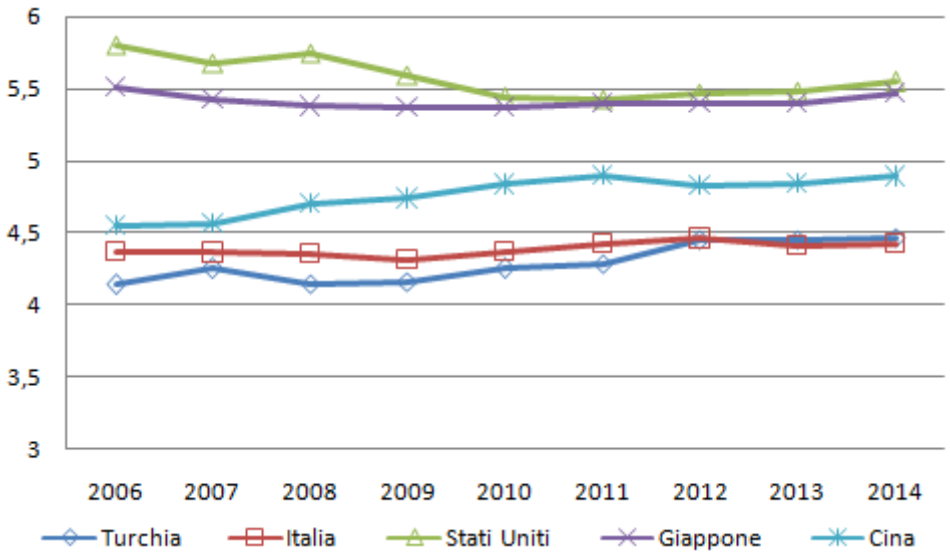


Figura 4.145: Turchia. GCI - Global Competitiveness Index[498]

La Figura 4.146 presenta in particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indicatore, per gli anni 2006 - 2014.

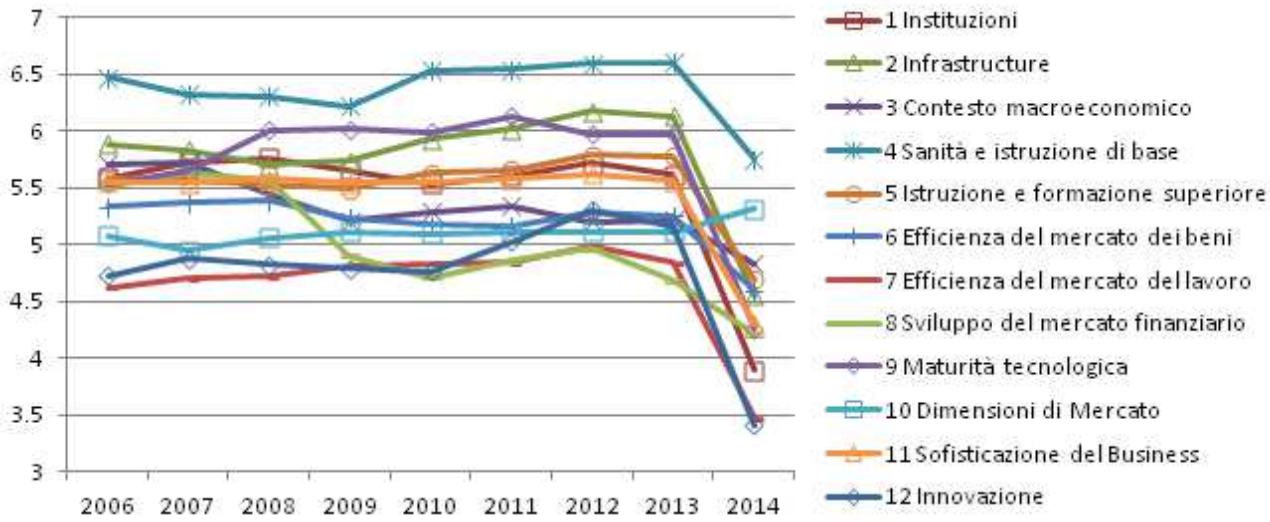


Figura 4.146: Turchia. GCI Pilastri

Come si può ricavare dai dati riportati nel Global Competitiveness Report 2014 -2015 la Turchia scende di una posizione rispetto al 2013 trovandosi al 45° posto. Dopo un miglioramento significativo rispetto all'edizione scorsa l'ambiente macroeconomico è deteriorato a causa di un aumento del deficit e dell'inflazione, anche se la situazione resta migliore rispetto a molti altri paesi europei.

[498] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

La Turchia beneficia di infrastrutture sviluppate in particolare le strade e il trasporto aereo, anche se i porti e la fornitura di elettricità richiedono un rinnovamento. Il paese ha registrato un peggioramento per quanto riguarda l'istruzione primaria e superiore e l'assistenza sanitaria dove si colloca al 69° posto, perdendo ben dieci posizioni rispetto al 2013. Anche per quanto riguarda l'efficienza del mercato del lavoro non si registra alcun miglioramento infatti il paese si colloca al 131° posto scendendo di una posizione. Per quanto riguarda l'efficienza e la trasparenza delle istituzioni pubbliche si colloca rispettivamente al 56° e 42° posto.

4.4.9.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	7.178	
Diffusione ISO 14001 (2013)	1.733	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,4%
	Industri	76,6%
	Servizi	18,0%

Tabella 4.67: Turchia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[499]

In Figura 4.147 è mostrato l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 in Turchia.

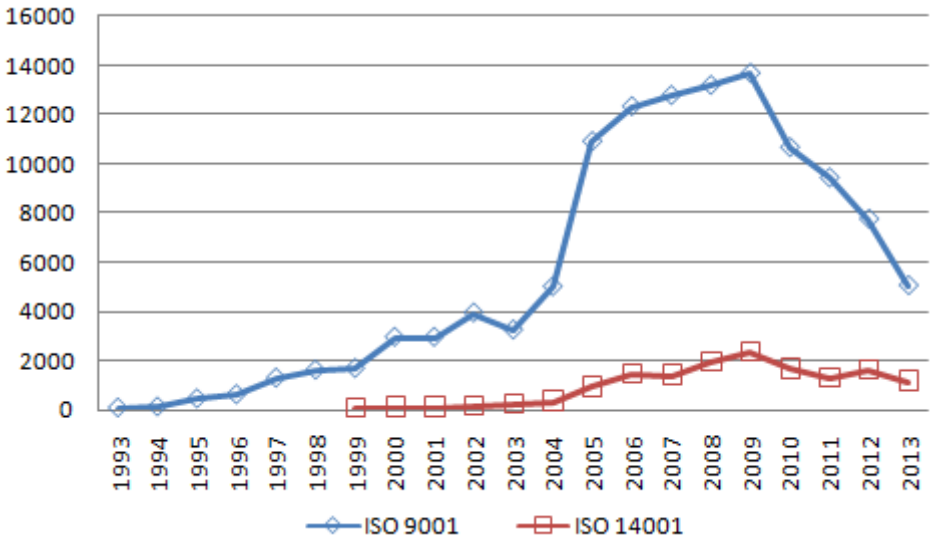


Figura 4.147: Turchia. Certificazioni ISO

Per l'ISO 14001 il trend del numero di certificazioni è complessivamente crescente con un lieve calo nel 2011, mentre per l'ISO 9001 si ha una decrescita nel periodo compreso tra il 2002 e il 2003 seguita da una crescita più lenta a partire dal 2004 e una rapida crescita già a partire dal 2005. A partire dal 2008, in corrispondenza della nuova edizione della norma, il trend del numero di certificazioni sta seguendo un andamento molto negativo.

[499] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.4.9.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà turche in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Turkish Standards Institution, TSE
II. Accreditamento	Turkish Accreditation Agency, TURKAK
III. Promozione della Qualità	Türkiye Mükemmellik Ödülü, Turkish Society for Quality
IV. Gestione Premi	Tusiad(Turkish industry & Business Association)

Tabella 4.68: Principali attori della Qualità

Normazione

Turkish Standards Institution - TSE[500]

Turkish Standards Institution (TSE) è stato istituito nel 1960 con lo scopo di definire standard per ogni tipo di prodotto e servizio. L'Istituto è responsabile nei confronti del Primo Ministro e ed è una fondazione pubblica. TSE è membro di ISO dal 1955 e di IEC dal 1956. L'ente monitora gli standard, incoraggia la loro applicazione, prepara norme o progetti di norme, esegue verifiche tecniche e ricerche sugli standard, stabilisce relazioni con aziende internazionali e straniere, collabora con le università con le associazioni scientifiche e tecniche, fa pubblicazioni in materia di normazione, costituisce archivi di standard nazionali e internazionali, svolge studi di ricerca e sviluppo sulla metrologia e sulla taratura. Inoltre si occupa di formazione del personale organizzando corsi e seminari.

Accreditamento

Turkish Accreditation Agency - TURKAK[501]

Turkish Accreditation Agency è l'ente nazionale turco che svolge attività di accreditamento degli enti di certificazione, è suddiviso in più unità:

- Dipartimento accreditamento Laboratori: si occupa dell'accreditamento di laboratori di prova e taratura secondo l'ISO IEC 17025 e di laboratori medici secondo la TS EN ISO 15189;
- Dipartimento accreditamento servizi e prodotti: il compito principale del dipartimento è quello di valutare e concedere l'accreditamento a organismi di valutazione della conformità che si occupano della certificazione di prodotto e servizio, effettuano attività di ispezione di sicurezza tecnica, e ad enti che svolgono attività di indagine e di vigilanza.
- Dipartimento accreditamento sistemi di gestione: si occupa dell'accreditamento di organismi di certificazione e sistemi di gestione secondo la norma ISO IEC 17021:2011, dell'accreditamento

[500] Fonte: www.global.tse.org.tr
[501] Fonte: www.turkak.org.tr

secondo l'ISO 9001, dell'accreditamento secondo l'ISO 14001, dell'accreditamento secondo la ISO 22000 sistemi di gestione della sicurezza alimentare, dell'accreditamento secondo la ISO IEC 27001 Information Security Management Systems, e dell'accreditamento secondo la ISO 13485 per i sistemi e dispositivi medici di qualità;

- Dipartimento accreditamento personale: accredita gli organismi di certificazione del personale che operano a livello nazionale e internazionale secondo la norma (TS EN) ISO IEC 17024.
- Dipartimento Formazione e Relazioni pubbliche: svolge attività di formazione per il personale interno e soggetti terzi, inoltre svolge attività promozionali organizzando incontri per la diffusione del concetto di accreditamento, partecipando a fiere nazionali e internazionali, preparando opuscoli e brochure per promuovere l'organizzazione.
- Tecnologie dell'informazione e della direzione: questa unità copre tutte le funzioni di informazione e condivisione di documenti tra le parti coinvolte (organismo di accreditamento, gli organismi di valutazione della conformità, assessori esterni e esperti tecnici).

Gli altri due dipartimenti sono la Direzione relazioni internazionali e Direzione amministrazione e finanza.

Promozione della Qualità

Türkiye Mükemmellik Ödülü -Turkish Society for Quality[502]

Il Turkish Society for Quality (Türkiye Mükemmellik Ödülü) è un'organizzazione no – profit costituita nel 1990 con il compito di favorire l'aumento della competitività e prosperità della Turchia, essa al suo interno si articola in 4 unità dislocate in 4 diverse città turche:

- "KalDer Ankara Subesi" è stato fondato nel 1995 con la missione di diffondere una cultura di eccellenza. Organizza tavole rotonde su diversi temi di attualità, sensibilizza gli studenti delle diverse università di Ankara sul tema della qualità organizzando lezioni, seminari e conferenze, e di svolge attività di informazione tenendo sempre aggiornati clienti con newsletters. L'ente organizza tre grandi eventi che si tengono durante l'anno:
  - Public Quality Symposium attraverso il quale dal 2000 il KalDer Ankara Branch organizza incontri con le istituzioni pubbliche della Turchia e del mondo per condividere opinioni sull'implementazione del Total Quality Management Excellence Model. Ogni anno una media di 300 funzionari partecipa al simposio per condividere conoscenze ed esperienze.
  - Circoli di Qualità, dal 1994 vengono organizzati conferenze e circoli di qualità al fine di condividere le migliori pratiche presenti nei diversi settori, incentivando anche la partecipazione dei lavoratori nelle attività di miglioramento dei circoli di qualità.
  - Congresso Risorse Umane si tiene ad Ankara i partecipanti sono responsabili e esperti delle risorse umane che provengono da tutto il paese.
- "KalDer Ankara Subesi" si occupa dell'assegnazione di diversi premi, il Quality Circle assegnato dal 2008, il Premio Nazionale di Qualità nella Categoria Pubblica che viene rilasciato agli enti pubblici al fine di aumentare la consapevolezza della qualità in Turchia, e il Kaizen assegnato dal 2011.
- "Kalder Bursa Subesi" fa parte della "Turchia Quality Association Branch" è stata fondata nel 1998 con lo scopo di aumentare l'efficienza e la diffusione della conoscenza della qualità, aumentare la competitività sui mercati esteri, fornire il necessario supporto tecnico e di coordinamento. "Kalder Bursa Subesi" è articolata al suo interno in diversi gruppi di lavoro e competenza:

[502] Fonte: www.kalder.org

- *Quality in Education Specialist Group* il gruppo è stato istituito nel 1998, i suoi membri sono coinvolti in team di miglioramento della scuola, di insegnanti, di assistenti e presidi. Opera nelle scuole per la diffusione del modello EFQM.
- *Security Specialist Group* il gruppo è stato costituito nel settembre 2000 si occupa del tema della sicurezza dal punto di vista industriale e ambientale, attraverso l'organizzazione di tavole rotonde e seminari. Mira alla creazione di consapevolezza e sensibilità su tali temi.
- *Health Quality specialist Group* il gruppo è stato istituito nel 2005 i membri del gruppo sono una serie di ospedali pubblici e privati, responsabili della qualità aziendale e medici, il suo scopo è quello di favorire lo sviluppo della consapevolezza della qualità e di contribuire alla promozione della qualità, favorire il coordinamento tra le istituzioni sanitarie per la creazione di un ambiente competitivo, e infine sviluppare criteri di qualità per la salute.
- *Food Quality specialist Group* fondato nella seconda metà del 2006, tra i membri importanti vi sono ingegneri alimentari che lavorano nelle imprese dell'industria alimentare.

- "Kalder Eskisehir Branch" è stata fondata nel 1990 con lo scopo di aumentare la competitività e la prosperità della Turchia attraverso un attenta attività di formazione attuata attraverso *l'"Excellence Academy*" un ambiente di formazione aperto al pubblico composto da istituti di istruzione e formazione.

Gestione di premi nazionali

Tusiad -Turkish industry & Business Association[503]

TUSIAD è un'organizzazione no – profit non governativa fondata nel 1971 su iniziativa di alcuni industriali turchi con lo scopo di rappresentare il mondo delle imprese. Lo scopo di TUSIAD è quello di contribuire alla formazione e allo sviluppo dei concetti di democrazia partecipativa e economia liberale attraverso la diffusione delle regole di un'economia di mercato concorrenziale e del concetto di sostenibilità ambientale. TUSIAD lavora per raggiungere la parità tra uomini e donne in tutti gli ambiti sociali, si sforza di sostenere le attività imprenditoriali favorendo il loro progresso, si impegna nel favorire un aumento della competitività della Turchia agendo su vari fronti. Favorisce il benessere sociale, l'occupazione, la produttività, la capacità di rinnovamento del paese e la qualità dell'istruzione e della formazione. TUSIAD contribuisce inoltre alla formazione di politiche economiche nazionali per valutare correttamente le potenzialità regionali e settoriali di sviluppo economico-sociale della Turchia. Inoltre contribuisce alla promozione della Turchia nel contesto globale e sostiene il processo di adesione all'UE attraverso sforzi per sviluppare relazioni politiche, economiche, sociali e culturali internazionali, svolge anche attività di ricerca al fine di accelerare l'integrazione internazionale e lo sviluppo regionale e locale. Dal 1992 TUSIAD si occupa anche della promozione e della gestione della qualità organizzando la "Conferenza nazionale di qualità e Awards" durante la quale vengono assegnati premi qualità alle organizzazioni nazionali.

[503] Fonte: www.tusiad.org

4.5 Oceania

4.5.1 Australia



4.5.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	23.130.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	2,5 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 3,8% ▪ industria: 27,4% ▪ servizi: 68,7%
Esportazioni in dollari	$ 251.700.000.000 (2013; rank 22°)
Importazioni in dollari	$ 245.800.000.000 (2013; rank 21°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.144 (2012, rank 28°, -uguale al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	5.08 (2014, rank 22°, -1 rispetto al 2013)

Tabella 4.69: Australia. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[504]

La seguente Figura 4.148 mostra l'andamento del PIL dell'Australia messo a confronto con quello di Italia, Europa e Mondo.

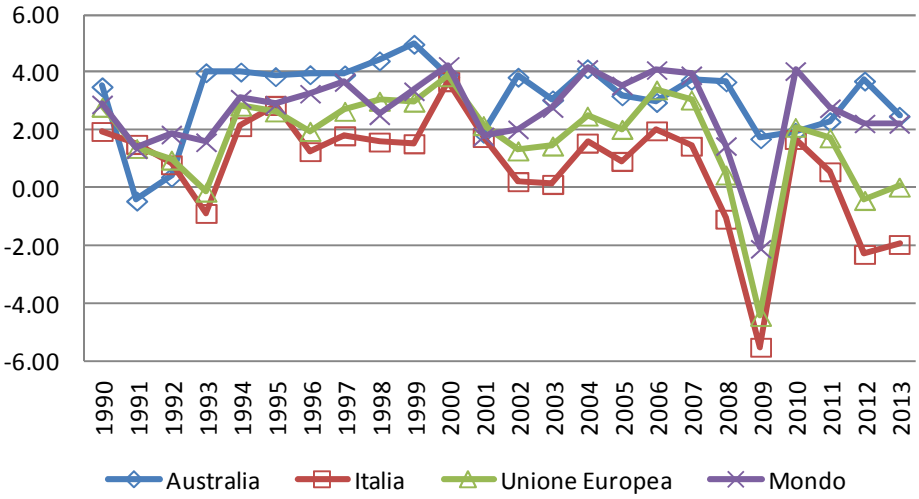


Figura 4.148: Australia. Tasso di crescita del PIL[505]

[504] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[505] Fonte: Banca Mondiale

Come si può vedere dall'andamento del PIL mostrato in Figura 4.148, l'Australia non ha risentito particolarmente della crisi finanziaria globale, infatti il sistema finanziario è rimasto forte e l'inflazione sotto controllo. L'Australia è caratterizzata da bassi livelli di disoccupazione, inflazione contenuta, basso debito pubblico ed un sistema finanziario molto stabile.
L'Australia è un importante esportatore di risorse naturali, energia e prodotti alimentari, ha beneficiato di un incremento delle condizioni commerciali per l'aumento dei prezzi delle materie prime. L'abbondanza di risorse naturali, comprendenti vaste riserve di carbone, ferro, rame, oro, gas naturale, uranio, e le fonti di energia rinnovabili, attraggono alti livelli di investimenti stranieri. Sono cresciute le richieste di materie ed energia e di conseguenza le relative esportazioni verso l'Asia e in particolare verso la Cina.
L'Australia è inoltre un paese aperto con un livello di restrizione minimo per le importazioni di beni e servizi e tale processo di apertura ha aumentato la produttività, stimolato la crescita, e reso l'economia più flessibile e dinamica.
Il paese svolge un ruolo attivo nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, APEC, nel G20 e in altri forum commerciali. Ha accordi bilaterali di libero scambio (FTAs) con Cile, Malesia, Nuova Zelanda, Singapore, Thailandia e Stati Uniti, un FTA regionale con l'ASEAN e la Nuova Zelanda, sta negoziando accordi con Cina, India, Indonesia, Giappone, Repubblica della Corea e con i suoi vicini del Pacifico e i paesi del Gulf Cooperation Council. Sta inoltre lavorando sull'accordo di partenariato Trans-Pacific con Brunei Darussalam, Canada, Cile, Malesia, Messico, Nuova Zelanda, Perù, Singapore, Stati Uniti, e Vietnam" (CIA Pubblications-The World FactBook, 2013).

La Figura 4.149 mostra l'andamento del Competitive Industrial Performance Idex dell'Australia in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina.

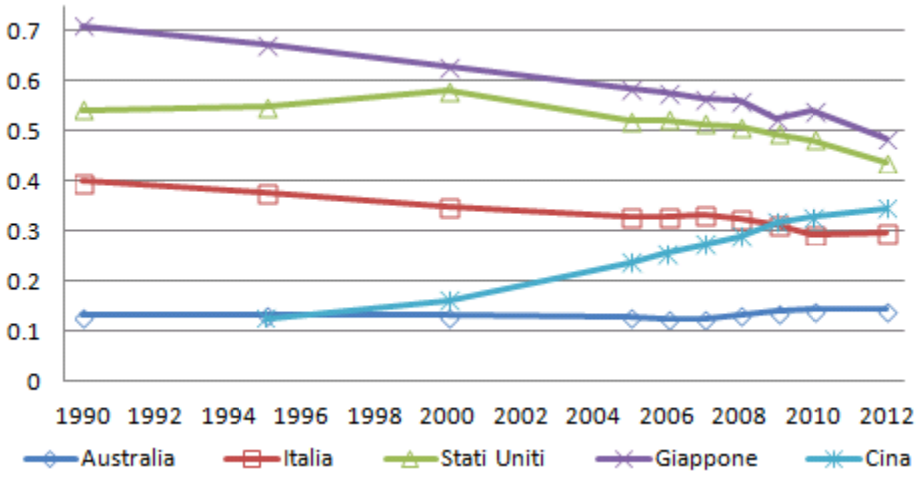


Figura 4.149: Australia. CIP - Competitive Industrial Performance Index[506]

Come mostrato in Figura 4.150, l'Australia si è classificata al 22° posto nel rank relativo al Global Competitiveness Index confermando l'uscita dalla top 20 avvenuta nell'edizione del 2013 per sorpasso della Nuova Zelanda. Dal 2009, anno in cui l'Australia ha ottenuto il 15° posto e il proprio miglior punteggio il paese sta continuando a perdere posizioni.

[506] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

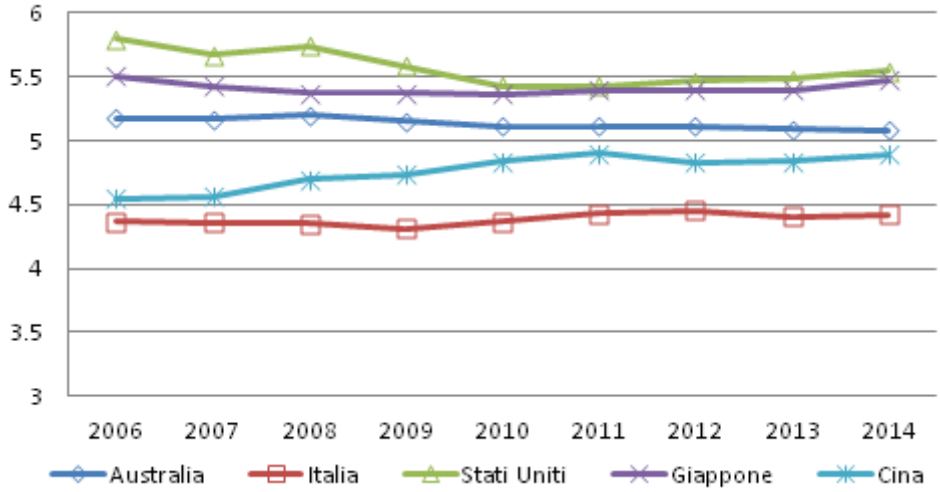


Figura 4.150: Australia. GCI - Global Competitiveness Index[507]

Nella Figura 4.151 si presentano nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indice, per gli anni 2006 - 2014.

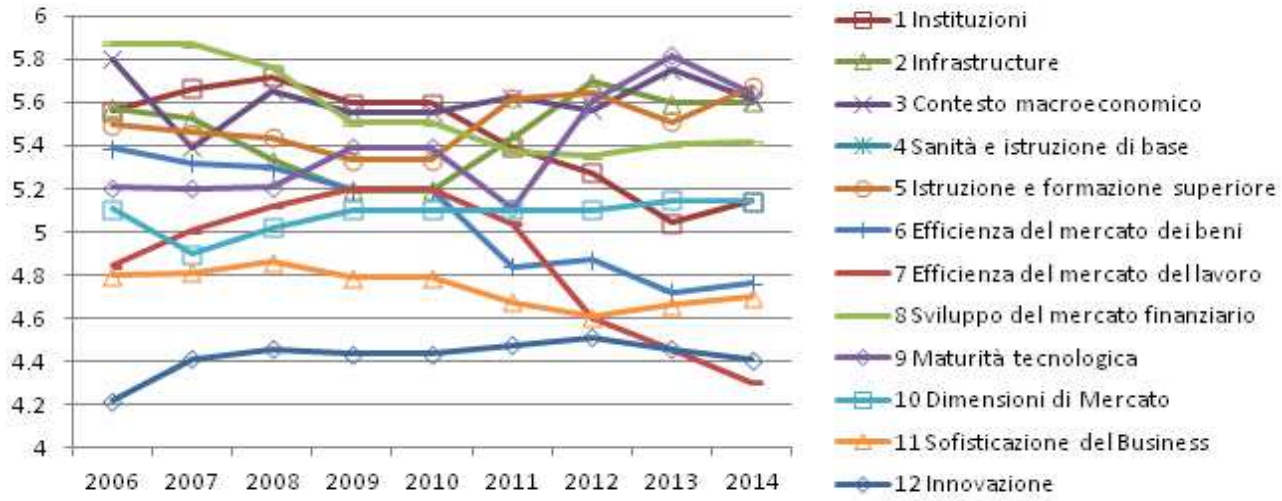


Figura 4.151: Australia. GCI Pilastri

L'Australia si classifica entro il 30° posto in tutti pilastri.
Il paese risulta eccellente nella qualità delle istituzioni pubbliche, pilastro 1. Il pilastro 2, infrastrutture è in lieve miglioramento nonostante la perdita di due posizioni rispetto all'edizione precedente.
Il contesto macroeconomico, pilastro 3, è peggiorato rispetto al 2013 portando l'Australia in 30ª posizione. Tale risultato è dovuto principalmente all'incremento del deficit, mentre il rapporto debito - PIL seppur in aumento, rimane il quarto più basso tra le economie avanzate.
Il paese continua a mantenere un'ottima situazione per quanto riguarda i pilastri 4 e 5, sanità e istruzione di base e Istruzione e formazione superiore, dove si trova rispettivamente al 17° e 11° posto.

[507] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

L'area in cui si registra preoccupazione riguarda il pilastro 7 (efficienza del mercato del lavoro) in cui il paese ha perso 14 posizioni rispetto al 2012, e due rispetto al 2013, passando dalla 42ª alla 56ª posizione. Tale peggioramento è dovuto alla rigidità del mercato, l'Australia è caratterizzata infatti da rigidità nelle pratiche di assunzione e licenziamento e dalla rigidità con cui sono fissati i salari. Le imprese australiane considerano la restrittiva normativa del lavoro il fattore più problematico per fare business nel proprio paese.
L'Australia si trova nella top 10 solamente per il pilastro 8 relativo allo sviluppo del mercato finanziario dove si trova alla 6ª posizione, in particolare il settore delle banche è particolarmente forte.
Le dimensioni del mercato, pilastro 10, si mantengono invariate in 18° posizione.
La sofisticazione del business, pilastro 11, guadagna due posizioni passando alla 28° posizione mentre il pilastro 12 ne perde tre, passando alla 25° posizione.

4.5.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	13.123	
Diffusione ISO 14001 (2013)	3.339	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	5,0%
	Industria	58,6%
	Servizi	36,4%

Tabella 4.70: Australia. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[508]

La Figura 4.152 riporta l'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001.

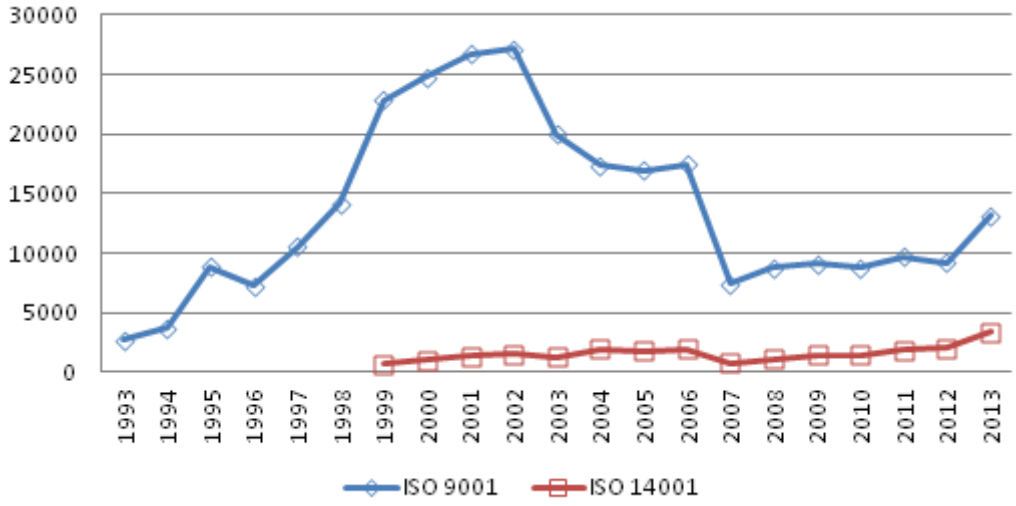


Figura 4.152: Australia. Certificazioni ISO

Il numero delle certificazioni relativo allo standard per i Sistemi di Gestione Qualità presenta un andamento profondamente instabile con una crescita nel primo periodo 1993-2002 per poi cominciare a decrescere e mantenersi infine quasi costante tra 2007 e 2012, mostrando di nuovo un picco positivo nel 2013. La certificazione relativa allo standard per i Sistemi di Gestione Ambientale presenta un andamento complessivamente positivo.

[508] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.5.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà australiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	Standards Australia - SA
II. Accreditamento	JAS-ANZ
III. Promozione della Qualità	Australian Organisation for Quality AOQ-SA
IV. Gestione Premi	SAI Global
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Lean Enterprise Australia
	Australian Lean Healthcare Network, ALHN

Tabella 4.71: Australia. Principali attori della Qualità

Normazione

Standards Australia[509]

Standards Australia è un organizzazione no-profit, riconosciuta dal governo come ente di normazione per gli standard australiani ed è membro di ISO e IEC.
Sviluppa standard per garantire sicurezza, performance e affidabilità di prodotti, servizi e sistemi allineati a livello internazionale, e soluzioni che possono dare un contributo positivo al paese. Standards Australia contribuisce infatti, attraverso i suoi progetti, al miglioramento dell'efficienza economica, della competitività internazionale del paese e al soddisfacimento del fabbisogno della comunità di avere un ambiente sicuro e sostenibile.
I progetti di sviluppo degli standard vengono classificati in 12 categorie:

1) Agricoltura, silvicoltura, pesca e dell'alimentazione;
2) Industria mineraria;
3) Produzione ed elaborazione;
4) Costruzioni;
5) Energia;
6) Servizi per acqua e rifiuti;
7) Trasporti e Logistica;
8) Salute e Servizi comunitari;
9) Prodotti di consumo, servizi e sicurezza;
10) Istruzione e formazione;
11) Servizi di Communications Information Technology e E-Commerce;
12) Pubblica Sicurezza, Pubblica Amministrazione, Business and Management.

Gli standard riguardano i settori tradizionali (edilizia, energia, tutela dei consumatori e della sicurezza) e ulteriori settori riguardanti le emissioni di sostanze che provocano cambiamenti climatici e di gas serra. Le attività per lo sviluppo di standard consistono in: pianificazione finanziaria, del personale e screening di lavoro; sicurezza nazionale; sicurezza IT e gestione dei rischi; pratica manageriale e organizzativa, gestione

[509] Fonte: www.standards.org.au

del rischio e responsabilità sociale delle imprese; cartelle cliniche elettroniche, messaggistica e comunicazione.
I compiti di Standards Australia riguardano non solamente lo sviluppo di standard ma anche la fornitura di informazioni e coordinamento riguardo agli standard nazionali e internazionali. L'ente inoltre collabora all'accreditamento di altre organizzazioni che si occupano di sviluppo di standard attraverso l'Accreditation Board for Standards Development Organisations (ABSDO).
L'ASDO è un corpo autonomo che valuta e approva e incoraggia altre organizzazioni per lo sviluppo di standard allineati a quelli internazionali.
Standards Australia è inoltre il principale sponsor degli Australian International Design Awards, organizzato dal Good Design Australia, di cui è partner.
L'ente australiano organizza un evento "Industry leader forum"[510] che ha lo scopo di aumentare il riconoscimento di standard australiani all'interno del governo e ad un livello ministeriale. Esso mira a promuovere gli standard come soluzioni di politica pubblica. Il forum offre una piattaforma per la promozione di standard le decisioni chiave come:

- Alternative alla regolamentazione: si tratta di norme che forniscono un'opportunità per l'auto-regolamentazione dell'industria, fornendo le migliori pratiche di benchmarking in termini di qualità e prestazioni. Esse consentono alle aziende di andare avanti con quello che sanno fare meglio;
- Abilitanti dell'innovazione: si tratta di norme che permettono alle aziende di condividere informazioni e utilizzare l'intelligenza collettiva per sostenere lo sviluppo del settore.
- Riduzione per le barriere commerciali: norme per ridurre le barriere al commercio stabilendo norme internazionali concordate per le prestazioni e l'affidabilità del prodotto e del servizio. Standard per accelerare lo sviluppo economico, promuovere l'innovazione ed espandere il commercio mondiale.
- Garantire lo sviluppo sostenibile: promuovere le migliori pratiche a livello ambientale e sociale per far crescere l'economia in modo sostenibile.

L'ente gestisce inoltre il programma "Young Leaders Programs"[511] che è stato progettato per creare la prossima generazione di esperti di standard. Futuri ingegneri, tecnici e dirigenti avranno la possibilità di essere coinvolti nello sviluppo delle norme a livello nazionale internazionale. Il programma è stato lanciato nel 2012, periodicamente dieci giovani professionisti vengono selezionati per partecipare alla formazione e sono coinvolti nel processo di elaborazione delle norme. Aiutati da un esperto, i giovani leader hanno l'opportunità di sviluppare le competenze necessarie per avere successo in un comitato tecnico. Il Programma Giovani Leader offre formazione nella redazione di norme, scrivendo per un pubblico non tecnico, offre anche corsi di facilitazione, negoziazione e capacità di leadership. I partecipanti sono affiancati da un esperto che ha una vasta esperienza all'interno di comitati tecnici. Essi hanno anche la possibilità di partecipare alle pertinenti riunioni del comitato tecnico per i progetti di sviluppo degli standard.

[510] Fonte: www.standards.org.auOurOrganisationPagesIndustry-Leaders-Forum.as
[511] Fonte: www.standards.org.auOurOrganisationPagesYoung-Leaders.aspx

Accreditamento

JAS-ANZ[512]

JAS-ANZ è un'organizzazione senza scopo di lucro, fondata nel 1991 dai governi di Australia e Nuova Zelanda come organo comune di accreditamento al fine di rafforzare i rapporti commerciali tra le due nazioni ed altri paesi. Prevede l'accreditamento di organismi di valutazione della conformità, rispetto agli ambiti di accreditamento previsti da JAS-ANZ, operanti in tutto il mondo e di ogni dimensione. JAS-ANZ offre accreditamento per: certificazione di Sistemi di Gestione Qualità (ISO 9001); certificazione di Sistemi di Gestione Ambientale (ISO 14001); certificazione di prodotto e del personale; ispezione; validazione e verifica dei Gas Serra. JAS-ANZ svolge anche un ruolo di cooperazione internazionale al fine di rimuovere gli ostacoli al commercio con altri paesi. Stabilisce accordi internazionali di accettazione di certificati e rapporti di ispezione in diversi paesi al fine di evitare la necessità di svolgere più volte tali attività nel passaggio di un prodotto o di un servizio da un paese all'altro. È membro attivo di importanti organizzazioni di accreditamento che hanno lo scopo di definire i cosiddetti Multilateral Recognition Agreements (MLAs) o Mutual Recognition Arrangement (MRAs). È membro fondatore di: International Accreditation Forum (IAF); Multilateral Cooperative Accreditation Arrangement (MCAA); Pacific Accreditation Cooperation (PAC).
È poi membro dal 2005 dell'Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation (APLAC), una cooperazione di organismi di accreditamento nella regione dell'Asia e del Pacifico di laboratori, organismi di ispezione e produttori di materiali di riferimento. JAS-ANZ è firmatario di: MCAA, sulla determinazione di equivalenza per il riconoscimento dell'accettabilità dei risultati della valutazione e del programma di accreditamento di ciascuna parte; IAF MLAs per i sistemi di qualità di gestione, sistemi di gestione ambientale e di prodotto; PAC MLAs per i sistemi di qualità di gestione, sistemi di gestione ambientale e di prodotto; APLAC MRA. Le accreditate da JAS-ANZ offrono servizi nei settori dei sistemi di gestione per la qualità, sistemi di gestione ambientale, prodotto ed hanno il diritto di utilizzare il marchio IAF.

[512] Fonte: www.jas-anz.com.au

Promozione della qualità

Australian Organisation for Quality –AOQ[513]

L'Australian Organisation for Quality è un'organizzazione nazionale no-profit fondata nel 1968 per promuovere la qualità nelle organizzazioni australiane come requisito fondamentale per la competitività. Per soddisfare tale scopo fornisce formazione e istruzione ai membri di imprese industriali e del governo per lo sviluppo di sistemi di assicurazione qualità attraverso 17 gruppi regionali in tutto il paese. I gruppi si occupano di organizzare eventi e premi trattati nel paragrafo dedicato.

AOQ fornisce informazioni relative all'ambito qualità, sicurezza e ambiente, alle tendenze e alle maggiori questioni attraverso riunioni periodiche e attraverso la rivista nazionale "Qualità in Australia", che si occupa delle questioni non solamente interne all'Australia ma anche relative all'estero. Organizza poi il convegno "QUALCON" volto alla condivisione di esperienze e osservazioni sullo sviluppo globale della qualità.

I corsi offerti riguardano i principi e gli strumenti della qualità, l'attività di Audit, la valutazione dei rischi e corsi per Six Sigma White Belt, Six Sigma yellow Belt e Six Sigma Green Belt.

Organizza ogni mese forum informativi su argomenti di qualità, tenuti da leader di settori ed esperti, trai i quali l'"International APQO Quality Conference", che fornisce la possibilità di rimanere aggiornati sui problemi relativi alla qualità, su esperienze passate e di discutere sulle potenzialità future.

[513] Fonte: aoq.asn.au, www.pbinstitute.net, www.aoq.org.au

Gestione Premi

SAI Global e l'Australian Business Excellence Awards[514]

SAI Global è un'organizzazione con sedi presenti in tutto il mondo e fornisce ad ogni tipo di organizzazione servizi di informazione e soluzioni per il Risk Management e per il miglioramento continuo del business. Gestisce l'Australian Business Excellence Framework per l'eccellenza organizzativa basata su 8 principi: Customer and Market Focus; Strategy and Planning; People; Information and Knowledge; Process Management; Improvement and Innovation; Success and Sustainability.

I principi della Business Excellence su cui si fonda l'Australian Business Excellence Model sono 8:

1) Leadership;
2) Customers;
3) Systems Thinking;
4) People;
5) Continuous Improvement;
6) Information and knowledge;
7) Corporate and social responsibility;
8) Sustainable Results.

L'Australian Business Excellence Model individua poi 7 categorie (criteri):

1) Leadership;
2) Strategy and Planning;
3) Information and Knowledge;
4) People;
5) Customers and other Stakeholders
6) Process Management, Improvement and innovation;
7) Results and Sustainable Performance;

Queste categorie sono suddivise in 17 sottocategorie (item) che individuano elementi tangibili che possono essere gestiti e monitorati dall'organizzazione.

L'Australian Business Excellence Framework fornisce i criteri per l'annuale Australian Business Excellence Award, organizzato da SAI Global, che offre un riconoscimento alle organizzazioni che hanno dimostrato abilità nel guidare l'organizzazione verso il miglioramento continuo. Il premio viene consegnato nella conferenza annuale Australian Business Excellence Conference. SAI Global offre anche un servizio di valutazione per le organizzazioni, a fronte dell'Australian Business Excellence Framework ed in particolare consente di scegliere fra tre possibilità: "Business Excellence Indicator (BEI)", un servizio online per effettuare un'autovalutazione; "Facilitated Self-Assessment", che prevede input da parte del personale di SAI Global; "External Assessment", per una valutazione esterna effettuata da valutatori di SAI Global.

[514] Fonte: www.saiglobal.com

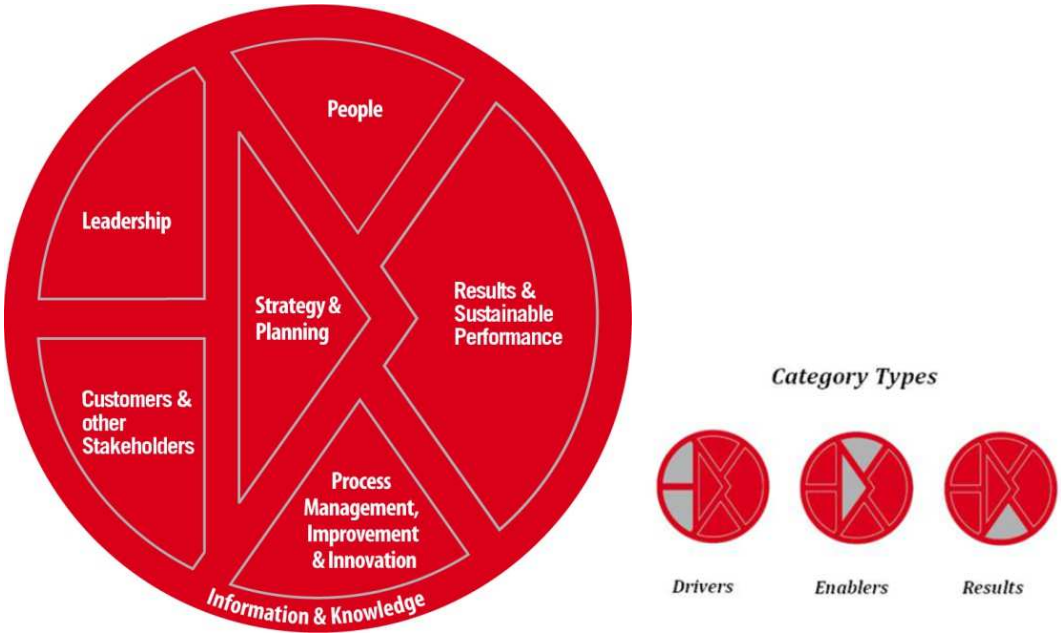


Figura 4.153: Australian Business Excellence Framework[515]

Premi dell'Australian Organization for Quality[516]

AOQ-QLD - Australian Organisation for Quality Incorporated (Queensland) nel 1994 ha istituito i Gold Awards for Quality, ribattezzati nel 2007 con il nome di Gold Awards for Business Excellence, il cui bando è stato presentato anche per il 2014. I premi sono volti a dare riconoscimento alle organizzazioni, membri e non, che abbiano dimostrato impegno nel raggiungere il successo organizzativo verso l'eccellenza attraverso l'utilizzo di best practices.
I criteri utilizzati sono gli otto principi del modello EFQM.
Sono previsti i Gold Award for Business Excellence per le organizzazioni con un sistema di gestione certificato da JAS-ANZ e i Gold Award for Industry Management Excellence per organizzazioni con sistema certificato da un organismo terzo riconosciuto dai governi federali o statali. Sono previste varie categorie del premio, ovvero il Gold Award for Business Excellence, aperto a qualsiasi organizzazione e 9 premi rivolti a organizzazioni appartenenti ad uno specifico settore. Le organizzazioni possono partecipare allo specifico premio rivolto al proprio settore di attività o al Gold Award for Business Excellence.
AOQ (South Australia), ha inoltre sviluppato una divisione regionale in Western Australia, e organizza annualmente vari premi.
I premi Ray Donnon Award e Colonel Light Prize vengono consegnati rispettivamente ad una personalità che abbia contribuito allo sviluppo della qualità nell'Australia sud occidentale e a chi abbia presentato un articolo originale durante un seminario, un meeting o uno workshop, relativo al campo della qualità.
Il premio Juran Medal, svolto dal 1975 al 2011, era riconosciuto ad una persona che ha contribuito all'applicazione efficace della gestione della qualità in Australia.
Lo Shilkin Prize, le cui edizioni si sono avute dal 1990 al 2011, era attribuito alle personalità che davano il proprio contributo alla diffusione delle buone pratiche di qualità australiane attraverso pubblicazioni.
Infine il Foley Awards, svolto dal 2005 al 2011, era volto a chi aveva contribuito notevolmente alla diffusione delle buone pratiche di qualità australiane attraverso la pubblicazione di un minimo di 10 articoli originali (libri, articoli di ricerca...).

[515] Fonte: SAI Global
[516] Fonte: aoq.asn.au, www.pbinstitute.net, www.aoq.org.au

Promozione di singoli approcci alla qualità

Lean Enterprise Australia[517]

La Lean Enterprise Australia, è stata fondata nel 2003 e fa parte del Lean Global Network. Per la promozione dell'approccio lean organizza workshop su Lean Thinking, Value Stream Mapping, Problem solving. Collabora per l'organizzazione di eventi con ALHN. In collaborazione con Lean Healthcare Network organizza l'Australasian Summit che per maggio 2014 ha visto 4 workshop:

- "Lean Master Class" avente lo scopo di fornire ai partecipanti una visione sugli elementi della Lean, e la partecipazione ad un panel di esperti che trattano applicazioni pratiche e suggerimenti sull'approccio lean. Il corso permette alle organizzazioni partecipanti di comprendere la loro posizione attuale nel percorso verso la Lean;
- "Gemba Walk with John Shook at Vistaprint, " basato sull'esempio eccellente della trasformazione lean effettuata da Vistaprint;
- "Fundamentals of Lean Leadership", rivolto ai leader per l'implementazione degli strumenti del problem solving all'interno dell'organizzazione;
- "Australasian Lean Healthcare Network- Developing Lean Thinking and Practice Capability for Executive and Clinical Leaders", vengono forniti esempi pratici e simulazioni per l'apprendimento del Lean Thinking.

Fornisce inoltre materiale attraverso il proprio sito, comprendente libri, anche in formato elettronico, materiale per il Lean Training, nonché il software eVSM - Electronic Value Stream Mapping.
Il materiale include "Lean Workbooks" (tra cui "Learning to see", "Creating Continuous Flow", "Seeing the Whole Value Stream"), "Lean Leadership"(tra cui "Lean Thinking", "Gamba Walks", "The Lean Manager", "Lean Solution") e "Training Material", in cui si riportano le guide per la partecipazione ai workshop organizzati e DVD sugli strumenti Lean (tra cui "DVD Toast Kaizen"; "DVD 5S - 5 Challenges"; "DVD Toast Value Stream Mapping"; "DVD A Slice of Six Sigma").

Australian Lean Healthcare Network - ALHN[518]

Australian Lean Healthcare è un'organizzazione no-profit, fondata nel 2007 al fine di promuovere l'applicazione del Lean Thinking nell'ambiente dell'Assistenza Sanitaria. Il network permette la condivisione di esperienze attraverso collaborazioni con imprese operanti nel settore. L'evento più importante organizzato da ALHN a tal fine è l'annuale Australasian Redesigning Healthcare Summit a cui partecipano esperti globali. ALHN organizza workshops, incontri con esperti lean in tutta l'Australia e collabora con Lean Enterprise Australia all'organizzazione dell'Australasian Summit.

[517] Fonte: www.lean.org.au
[518] Fonte: www.leanhealth.org.au

4.6 Africa

4.6.1 Sudafrica



4.6.1.1 Presentazione contesto

Popolazione	52.980.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	1,9 % (2013)
PIL - composizione per settore (2013)	▪ agricoltura: 2,6% ▪ industria: 29% ▪ servizi: 68,4%
Esportazioni in dollari	$ 91.050.000.000 (2013; rank 42°)
Importazioni in dollari	$ 99.550.000.000 (2013; rank 34°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.08 (2012, rank 42°, -1 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	4.35 (2014, rank 56°, -3 rispetto al 2013)

Tabella 4.72: Sud Africa. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[519]

La Figura 4.154 mostra l'andamento del PIL del Sudafrica a confronto con il PIL mondiale, europeo e italiano. Il Sudafrica fa parte delle nuove economie emergenti indicate con l'acronimo BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica).

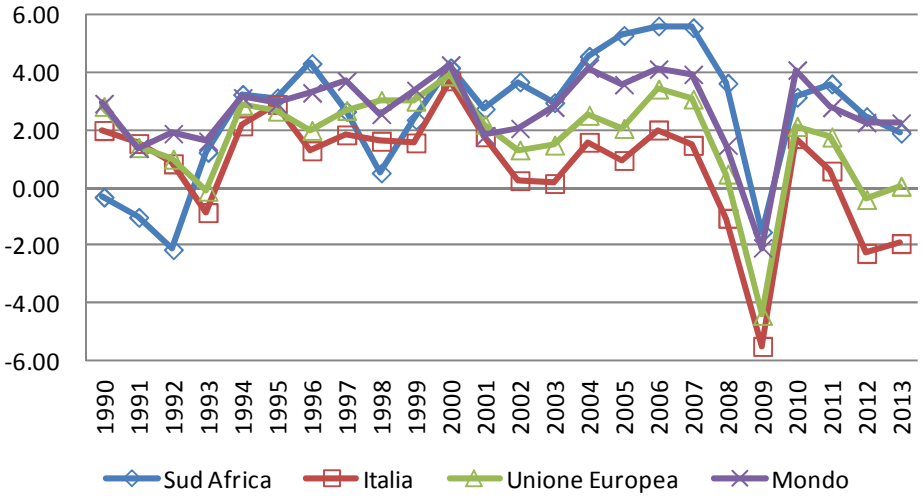


Figura 4.154: Sud Africa. Tasso di crescita del PIL[520]

[519] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.

Come riportato nel The World FactBook, relativo al 2013 (CIA Pubblications) dopo la fine dell'apartheid (1994) il Sudafrica ha avuto una buona crescita economica registrando un aumento medio annuo del PIL del 3,2%, superiore rispetto a quello avuto nel periodo precedente, pari all'1%. Tra il 1994 e il 2008 il PIL è aumentato del 72%. La crescita economica può essere attribuita a vari fattori, tra cui per primo l'aumento del flusso dei capitali esteri dato dalla maggiore fiducia nelle imprese, per secondo l'aumento della domanda interna resa possibile dalle politiche di governo, che hanno contribuito anche alla maggiore capacità di spesa delle classi più povere. Inoltre il miglioramento nella gestione del bilancio pubblico, l'aumento della riscossione delle entrate ed una migliore gestione della spesa pubblica hanno portato la percentuale del PIL relativo al debito dal 50% degli anni 1994-95 all'attuale 40%.
La diminuzione fino allo 0,5% registrata nel 1998, può essere attribuita alla crisi nei paesi Est Asiatici. Per tre anni a partire dal 2005 si è registrata una crescita del 5% fino alla crisi globale del 2009 che ha fatto nuovamente diminuire la crescita al 3,7%. Il Sudafrica, a partire dal 2010, è riuscito a riprendersi dalla crisi grazie soprattutto ad un progressivo recupero dei consumi, attribuito parzialmente al FIFA World Cup. Tuttavia il potenziale di crescita è stato rallentato dalla concentrazione industriale, dalla carenza di competenze, dalla rigidità del mercato del lavoro, dai bassi tassi di risparmio e di investimento e dalle barriere spaziali derivanti dal precedente sistema di apartheid.
Il tasso di crescita del Sudafrica è diminuito infatti al 2,5% nel 2012, rispetto al 3,5% dell'anno precedente, principalmente a causa dei conflitti interni.
A parte agricoltura e costruzioni gli altri 8 settori dei 10 principali hanno presentato una crescita in calo. Il calo avuto nel settore minerario ha avuto un'influenza negativa sull'attività manifatturiera, in particolare sui prodotti in metallo, dove la crescita della produzione nel 2012 si è aggirata solamente intorno al 2,2% rispetto al 3,6% dell'anno precedente.
Dal lato della domanda diminuiscono considerevolmente i consumi delle famiglie dal 4,8% del 2011 al 2,4% del 2012.
Per quanto riguarda gli investimenti in capitale fisso la crescita si è aggirata intorno al 2%.

"The 5th South Africa Economic Update with a focus on export competitiveness" del 2014 prende in esame la performance di circa 2000 imprese di esportazione del Sudafrica nel settore non-minerario nel periodo 2001-2013. I risultati mostrano che le esportazioni del Sudafrica non registrano una crescita pari agli altri mercati emergenti di Brasile, Russia, India e Cina. Infatti dal 2005 le esportazioni totali sono cresciute solamente dello 0,6% all'anno e sono concentrate in poche grandi imprese. Circa 1000 imprese generano il 93% delle esportazioni mentre le restanti 20.000 registrano bassi volumi. Inoltre queste grandi aziende si occupano di un basso numero di prodotti senza espandersi in nuovi mercati. Le esportazioni dei prodotti non-minerari vedono l'Africa Subsahariana come principale destinazione, superando il volume di commercializzazione verso l'Europa, che presenta ancora un mercato 30 volte superiore rispetto a quello africano. Inoltre le esportazioni riguardano principalmente prodotti sofisticati realizzati da manodopera altamente specializzata e non contribuiscono quindi alla diminuzione della disoccupazione e della povertà (South Africa Economic Update with a focus on export competitiveness, 2014).

[520] Fonte: Banca Mondiale

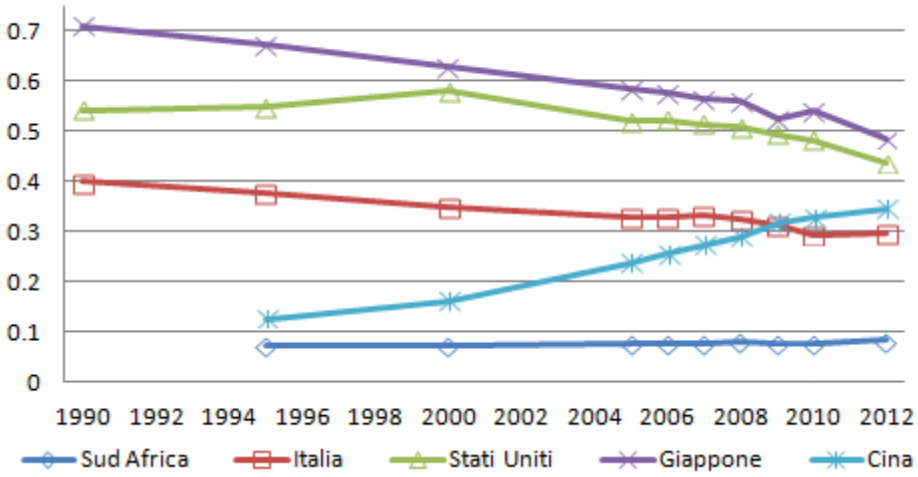


Figura 4.155: Sud Africa. CIP - Competitive Industrial Performance Index[521]

La Figura 4.155 prende in esame l'andamento del Competitive Industrial Performance Idex del Sudafrica in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il Sudafrica mostra un andamento pressoché stabile del CPI Index e come riportato nel Competitive Industrial Performance Report, presenta una situazione competitiva e il relativo indice è il migliore rispetto a tutti gli altri paesi a africani. È infatti l'unico a trovarsi nel quantile centrale del rank.

La Figura 4.156 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index del Sudafrica messo a confronto con Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il Sudafrica si è classificato al 56° posto nel rank relativo al Global Competitiveness Index perdendo tre posizioni rispetto all'edizione precedente, è al terzo posto tra i paesi del BRICS.

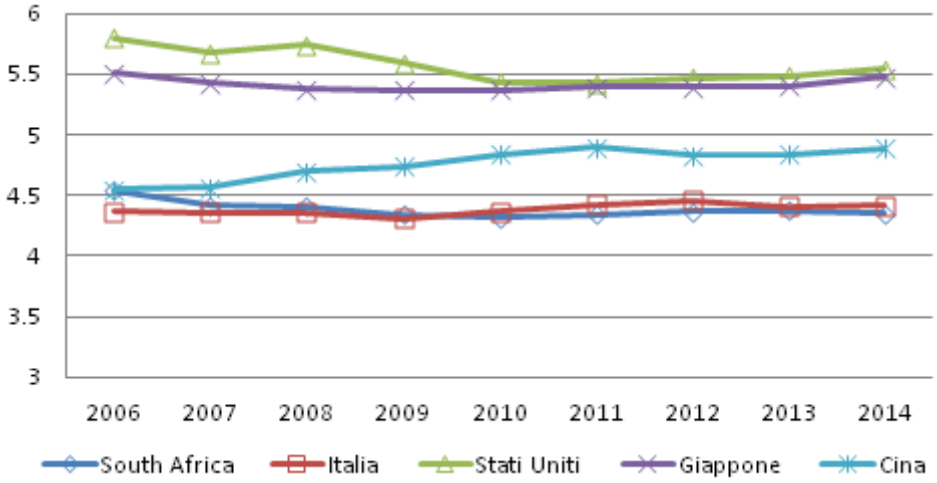


Figura 4.156: Sud Africa. GCI- Global Competitiveness Index[522]

[521] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1
[522] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

La Figura 4.157 presenta nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indice, per gli anni 2006 - 2014.

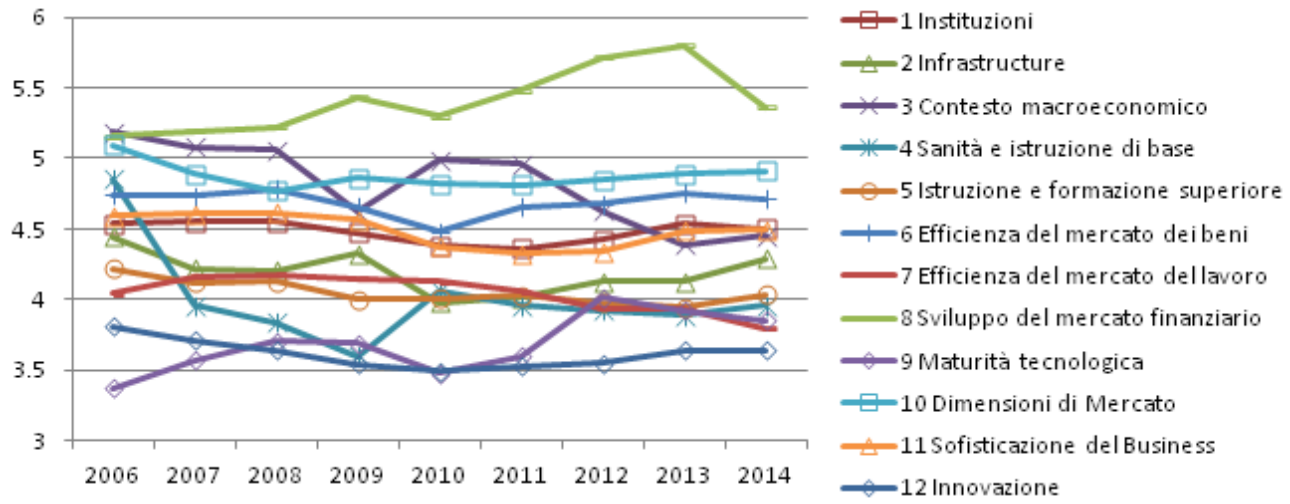


Figura 4.157: Sud Africa. GCI Pilastri

Il paese ha buoni risultati relativamente alla qualità delle sue istituzioni, pilastro 1, in cui guadagna la 36° posizione che comprende nello specifico la protezione della proprietà intellettuale, il diritto di proprietà, e l'efficienza del framework legale.
Rispetto alle infrastrutture, pilastro 2, il paese ha buoni risultati per i trasporti ma la fornitura di elettricità è ad un livello ancora molto basso.
Per quanto riguarda la performance relativa al contesto macroeconomico (pilastro 3) si è visto un andamento altalenante nettamente diminuito rispetto alla rilevazione del 2012, che è passanto dal 69° posto al 95° nel 2013, al 89° posto nel 2014. I forti legami con le economie avanzate e in particolar modo con quelle della zona euro, contribuiscono infatti al rallentamento economico e al deterioramento degli indicatori di bilancio. Si registrano bassi punteggi per la gestione dei fondi pubblici, la percezione di sprechi nella spesa pubblica, risulta preoccupante la mancanza di fiducia nei politici ma soprattutto la sicurezza rimane l'area maggiormente critica per fare business.
La qualità del sistema educativo risulta scarsa a causa di bassi tassi di istruzione primaria e terziaria; il paese si trova in 132° posizione per il pilastro 4, sanità e istruzione di base e in 86° posizione per il pilastro 5 istruzione e formazione superiore. Oltre al necessario miglioramento della salute dei lavoratori, come risultato di alti tassi di malattie trasmissibili e cattivi indicatori di salute, sfide importanti sono relative anche alla formazione di forza lavoro qualificata e alla creazione di posti di lavoro sufficienti.
Il pilastro 6, efficienza del mercato dei beni, perde quattro posizioni passando alla 32° affetto da rigidità nelle procedure di assunzione e licenziamento.
Il Sudafrica ha poi scarsi risultati anche per efficienza del mercato del lavoro, pilastro 7, in cui si trova al 113° posto. Il paese presenta un tasso di disoccupazione di oltre il 20% ed il tasso di disoccupazione giovanile è quasi il 50%.
Lo sviluppo del mercato finanziario, pilastro 8 rimane al 7° posto nonostante le maggiori difficoltà ad ottenere le finanze riscontrate nell'ultimo anno.
Le dimensioni di mercato, pilastro 10, sono rimaste pressoché costanti.
La maturità tecnologica, pilastro 9 evidenzia un trend negativo dal 2012 e perde quest'anno 4 posizioni, arrivando al 66° posto.
Risulta positiva la situazione relativa ad aree più complesse come la sofisticazione del business (pilastro 11) e innovazione (pilastro 12) in cui si trova rispettivamente al 31° e al 43° posto beneficiando delle ricerche scientifiche effettuate in collaborazione tra le università e le aziende private.

Rispetto alla sostenibilità ambientale il Sud Africa non sta proteggendo abbastanza la biodiversità del territorio e le emissioni di anidride carbonica sono al livello di paesi più industrializzati. Il paese sembra invece aver fatto progressi per quel che riguarda la tutela delle foreste.

4.6.1.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	3.565	
Diffusione ISO 14001 (2013)	894	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	3,8%
	Industria	71,9%
	Servizi	24,3%

Tabella 4.73: Sud Africa. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[523]

Nella Figura 4.158 si mostra l'andamento relativo agli standard ISO 9001 e ISO 14001.

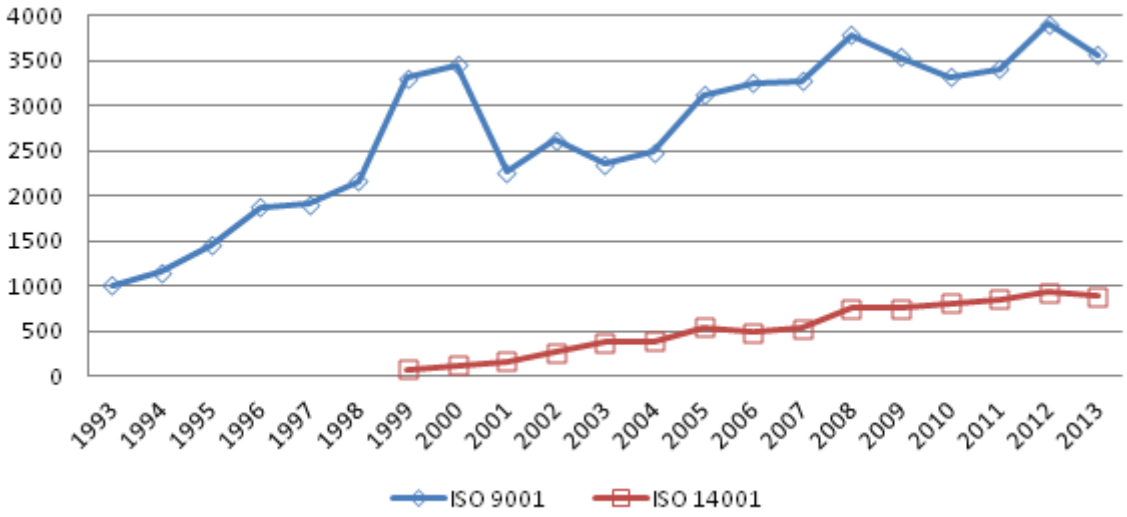


Figura 4.158: Sud Africa. Certificazioni ISO

L'andamento delle certificazioni ISO 9001 in Sud Africa è complessivamente crescente con picchi positivi specialmente negli anni tra il 1998 e il 2001, in concomitanza con l'uscita della vision 2000. Per lo standard relativo ai Sistemi di Gestione Ambientale il trend si presenta invece crescente.

[523] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.6.1.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà australiane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione	South African Bureau of Standards, SABS
II. Accreditamento	Council for Health Service Accreditation of Southern Africa, COHSASA
	The South African National Accreditation System, SANAS
III. Promozione della Qualità	South Africa Quality Institute - SAQI
	Southern African Society for Quality, SASQ
IV. Gestione Premi	South African Excellence Award Foundation
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	Lean Institute Africa

Tabella 4.74: Sud Africa. Principali attori della Qualità

Normazione

South African Bureau of Standards - SABS[524]

Il "South African Bureau of Standards (SABS)" è l'ente ufficiale di standardizzazione del Sudafrica stabilito dallo Standard Act del 1945, ed opera attualmente per lo Standard Act del 2008.
La mission di SABS è fornire "standard e servizi di valutazione della conformità per consentire l'efficiente funzionamento dell'economia".
Ha il compito di sviluppare, promuovere e mantenere i "South Africa National Standards (SANS)", promuovere la qualità di prodotti e servizi ed offrire servizi ed assistenza per la valutazione della conformità relativa agli standard. SABS contribuisce quindi, attraverso le sue attività, al miglioramento del commercio con paesi esteri ed assicura sicurezza e funzionalità dei prodotti e dei servizi. Si propone di sviluppare una cultura di qualità, seguendo i principi di imparzialità, innovazione, responsabilità, integrità e centralità del cliente.

Accreditamento

Council for Health Service Accreditation of Southern Africa - COHSASA[525]

Il Council for Health Service Accreditation of Southern Africa (COHSASA) è l'unico organo accreditato e di accreditamento per il miglioramento della qualità a livello internazionale relativamente all'assistenza sanitaria nelle organizzazioni con sede in Africa. È un organizzazione no-profit accreditata dal "Society for Quality in Health Care (ISQua)", l'organismo internazionale responsabile per la garanzia del rispetto degli standard da parte degli enti di accreditamento per l'assistenza sanitaria.

[524] Fonte: www.sabs.co.za
[525] Fonte: www.cohsasa.co.za

COHSASA sostiene molte organizzazioni in Sudafrica per la promozione e il mantenimento di standard di qualità, per la misurazione delle performance relative a tali standard, attraverso l'individuazione di punti forza e debolezza nell'assistenza sanitaria e la definizione di piani per il miglioramento qualitativo di questa. Inoltre l'ente fornisce dati sulla qualità dei servizi sanitari alle autorità che si occupano di interventi di risparmio sui costi sanitari. Ha introdotto un premio dalla validità di 4 anni per dare riconoscimento alle strutture sanitarie che presentano buone performance relativamente all'International Accreditation Programme (IAP) dell'ISQua.
Il Council for Health Service accreditation of Southern Africa offre un sistema di Information Quality (CoQIS) web-based che permette l'accesso continuo ai livelli dei criteri attuali e ai dati di conformità degli standard. Il personale delle strutture è addestrato ad utilizzare il sistema. Il sistema aiuta a identificare le aree di funzionamento che sono carenti e fornisce un piano di lavoro per far fronte alle carenze rilevate, ed è fornito anche un sostegno tramite helpdesk. CoQIS permette l'accesso diretto ai dati di miglioramento della qualità per monitorare le prestazioni rispetto agli standard. CoQIS è stato progettato per il monitoraggio continuo delle prestazioni, per raggiungere e mantenere gli standard di accreditamento e prepararsi per le indagini di accreditamento. Mette a disposizione vari strumenti come lo Scores Query, che consente all'utente di eseguire report basati su criteri selezionati in diversi reparti di un ospedale e quindi confrontare le prestazioni dei servizi in un dato momento e monitorarne i progressi nel tempo.

The South African National Accreditation System - SANAS[526]

The South African National Accreditation System (SANAS) è stato costituito nel 1996 e dal 1997 è riconosciuto dal Governo Sudafricano come l'unico ente di accreditamento nazionale per il riconoscimento formale della capacità degli enti di valutazione, di certificazione, di ispezione ma anche laboratori medici e laboratori di test e calibrazione, in merito ai relativi standard internazionali di riferimento (tra cui ISO 17021,ISO 17024, ISO 17065, ISOIEC 17020, ISOIEC 17025). Ha come missione: creare un meccanismo imparziale e trasparente per le organizzazioni al fine di dimostrare autonomamente la loro competenza e facilitare lo scambio utile di beni, servizi e conoscenze, e di fornire un servizio che sia riconosciuto come equo rispetto alle migliori pratiche internazionali, riflettendo la demografia del Sud Africa in tutto ciò che viene fatto [fonte: www.sabs.co.za].

Promozione della qualità

South African Quality Institute[527]

Il South African Quality Institute (SAQI) è un'organizzazione che si propone di diffondere la cultura e la consapevolezza nazionale relativa alla qualità ed assume un ruolo guida per il miglioramento dell'economia e delle infrastrutture del Sudafrica attraverso l'applicazione dei principi della qualità stessa in tutti i campi delle attività umane. La sua mission è assumere un ruolo guida nello stabilire e sostenere un'infrastruttura nazionale di qualità che sia di supporto all'economia e renda tutto il mercato sudafricano competitivo localmente e internazionalmente [fonte: www.saqi.co.za]. SAQI è partner SANAS. Per soddisfare i propri obettivi svolge attività di formazione, corsi di certificazione, organizza eventi e fa pubblicazioni relative al campo della qualità. Ha sviluppato insieme ad organizzazioni leader sudafricane, il "South African Excellence Award", ora gestito dalla South African Business Excellence Foundation.

[526] Fonte: home.sanas.co.za
[527] Fonte: www.saqi.co.za

SAQI organizza corsi rivolti a qualsiasi organizzazione interessata. Per il 2014 sono previsti corsi su standard e su strumenti della qualità. Fra i corsi previsti si hanno: Internal Quality Auditing; ISO 14000 Overview; ISO 9001 Requirements workshop; Statistical Process Control; Introduction to Quality Techniques; Problem Solving and Decision Making; Project Management and Quality; Lean for the Service Industry.
L'ente offre inoltre corsi per la certificazione di internal e lead auditor per ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ma anche per Sistemi di Gestione Integrati e corsi sulla sicurezza alimentare e HACCP.
Si occupa di alcune pubblicazioni come il giornale elettronico "eQuality Edge", contenente articoli aggiornati sui progressi nel campo della qualità, la"Quality education news", rivista trimestrale per la promozione dell'eccellenza e "Quality Articles", che comprende articoli pubblicati negli anni da SAQI. Pubblica inoltre nuovi standards come SANS 19011:2012: Auditing Management Systems e SANS 1197:2012 Tourism Service Excellence.
Organizza Workshop tra cui il "Challenges of leadership in a Quality School", che presenta lo studio su differenti tipi di leadership e "An introduction to Total Quality Education", sull'applicazione dei 5 pilastri previsti dal TQE model di SAQI, ovvero l'adattamento delle best practices relative alla qualità nel campo scolastico. Relativamente al TQE, sotto l'egida di SAQI è uscita la seconda edizione del libro che contiene le linea guida per gli insegnanti rispetto al TQE: "Making Quality Education Happen: a "how – to" guide for every teacher", basato sul modello SAQI che prevede come pilastri fondamentali: (1) Values; (2) Leadership; (3) School Improvement Plans; (4) Communication; (5) Tools and Techniques.



Figura 4.159: modello SAQI

Southern African Society for Quality Control - SASQ[528]

Southern African Society for Quality Control è stata costituita nel 1976 da un gruppo di professionisti della qualità al fine di diffondere l'importanza della qualità come strumento di sopravvivenza per le imprese del Sudafrica. È partner di SABS. Si occupa attualmente anche di ambiente, salute e sicurezza. Per soddisfare il suo scopo fornisce corsi di formazione e certificazione e svolge attività per la condivisione dell'informazione. Organizza inoltre eventi quali conferenze e visite industriali. Per i membri SASQ rende disponibile l'"ISO 9001: 2008 Quality Management Systems: An Interpretation Hand Book", che spiega il significato di ogni clausola, i requisiti per l'attuazione e le evidenze richieste agli auditor. Prevede poi due premi: "Deneys Zeedeberg Memorial Award" e il "Presidents Award", trattati nel paragrafo dedicato.

[528] Fonte: www.quality.org.za

Gestione Premi

South African Excellence Foundation - SAEF[529]

La South African Business Excellence Foundation è una fondazione no-profit istituita nel 1997 con il supporto di leader industriali locali e del settore pubblico. Le organizzazioni fondatrici comprendono SABS, SAQI e SA Society for Quality. Si propone di creare una cultura di eccellenza organizzativa in tutto il Sud Africa per migliorare la competitività globale e il benessere di tutti i cittadini. Il SAEF gestisce, il "South African Excellence Award" basato sul South African Excellence Model (SAEF) per l'autovalutazione dell'eccellenza organizzativa sviluppato dalla stessa SAEF e derivato dal modello EFQM. Il modello di SAEF riconosce la possibilità di seguire una pluralità di approcci per raggiungere l'eccellenza. I vincitori del South African Excellence Award sono riconosciuti come organizzazioni modello per l'eccellenza. La partecipazione al premio permette all'organizzazione di essere sottoposta ad un benchmark imparziale da parte di valutatori indipendenti costituiti da senior manager, soggetti provenienti dall'università e professionisti di qualità dei settori pubblici e privati, rispetto ad un framework di eccellenza riconosciuto a livello internazionale. Viene valutato cosa fa l'organizzazione e i risultati raggiunti rispetto al modello di eccellenza e viene consegnato ai partecipanti un commento della valutazione, punti di forza, punti di debolezza, aree di miglioramento e punteggi ottenuti. I premi vengono assegnati presso l'evento annuale South African Excellence Award Event. Sono previsti tre livelli di riconoscimento: South African Excellence Awards; South African Excellence Prizes; South African Excellence Certificates. I settori partecipanti a tali riconoscimenti sono: Business; SME sector; public service sector; local government.

I criteri su cui si basa il modello sono derivati dal modello EFQM:

- Orientamento ai risultati;
- Orientamento al cliente;
- Leadership e coerenza di intenti;
- Gestione per processi e fatti;
- Sviluppo e il coinvolgimento delle persone;
- Apprendimento continuo, innovazione e miglioramento;
- Sviluppo Partnership;
- Responsabilità sociale.

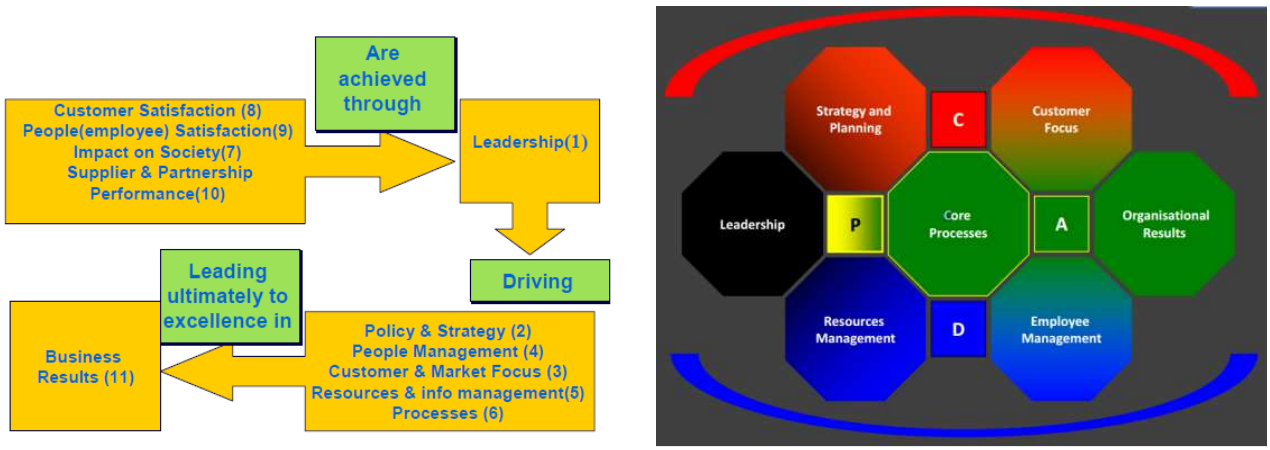


Figura 4.160: South African Excellence Awards

[529] Fonte: www.asip.org.ar, excellence-global.com, www.busassess.co.za

La valutazione prende in considerazione due fattori: il grado di eccellenza dell'approccio dell'organizzazione nel *Criterio* e il grado di implementazione di questo nell'organizzazione. Sono quindi valutati:

- adeguatezza dei metodi,
- strumenti e tecniche utilizzate;
- grado in cui l'approccio è sistematico e basato sulla prevenzione;
- utilizzo di cicli di revisione per quanto riguarda l'efficacia dell'organizzazione;
- azioni di miglioramento previste derivanti da cicli di revisione;
- misura in cui l'approccio è stato integrato nelle operazioni normali.

Il potenziale vincitore deve presentare impegno nella cultura dell'eccellenza, evidenze d'attuazione del miglioramento continuo nel corso degli ultimi 3-5 anni, miglioramenti nei risultati chiave per 3 - 5 anni (tra cui la presenza di programmi di miglioramento, la presenza di un'attività di valutazione rispetto ai best-in-class), inoltre l'organizzazione deve aver ottenuto almeno 500 punti rispetto al modello di eccellenza.

Premi del Southern African Society for Quality Control - SASQ[530]

Il SASQ, trattato nel paragrafo dedicato, organizza due premi.

Il "Deneys Zeedeberg Memorial Award", il premio che riconosce l'impegno nella promozione dell'Immagine dei prodotti e servizi del Sudafrica e della loro qualità nel lungo periodo e l'immagine della professione della qualità.

Il "Presidents Award", il premio che dà il riconoscimento ad un membro SASQ che ha dimostrato impegno e dedizione al supporto di SASQ per un ragionevole periodo di tempo.

[530] Fonte: www.quality.org.za

Promozione di singoli approcci alla qualità

Lean Istitute Africa[531]

Il Lean Istitute Africa è un'organizzazione no-profit istituita nel 2008, fa parte del Lean Global Network ed ha l'obiettivo di promuovere il Lean Management nel Sudafrica e nel resto dell'Africa.
Svolge attività di ricerca, organizza workshop ed ha convocato fin ora 5 convegni nazionali relativi al tema Lean. Tra gli workshop si ha "Introduction to Lean" e il "Lean Management workshop A3 Way (LMA3)". Il primo, a cui può partecipare ogni organizzazione, è centrato sui principi, gli strumenti e le pratiche del lean management. Il Lean Management workshop A3 Way (LMA3) è rivolto alle organizzazioni che hanno intrapreso il cammino di trasformazione lean e, attraverso l'attività di coaching, fornisce ad esse la possibilità di rafforzare la cultura di problem solving e migliorare costantemente l'offerta di valore a clienti, dipendenti e altre parti interessate**.**

Il Lia ha svolto e svolge numerosi progetti relativi agli strumenti lean. Per fare un esempio nel maggio 2010 sono stati svolti i "Department of Health Rapid Process Improvement Workshops", su commissione del dipartimento nazionale della salute per valutare l'approccio Lean in 18 ospedali pubblici dei "priority'health districts" (detti "eediest") del paese. Tali workshop avevano l'obiettivo di ottenere un miglioramento significativo in tali ospedali grazie a 54 progetti di miglioramento dei processi e altri 2 progetti per supportare i partecipanti nell'apprendimento.
Per quanto riguarda le attività di ricerca, vengono svolte in collaborazione con gli studenti del Master in Business Administration (MBA) del UCT Graduate School of Business e riguardano esperimenti sull'attuazione della cultura lean in vari ambiti dall'attività manifatturiera a quella dei servizi. Nel 2009 è stato svolto, tra gli altri, un esperimento dell'applicazione lean all'interno dell'ambiente dei servizi.

LIA è inoltre autorizzata dal Lean Enterprise Institute americano a farsi fornitore locale di alcuni libri, DVD e altri prodotti di gestione lean sviluppati da LEI stessa. Fornisce libri popolari come "Learning to See" di Mike Rother & John Shook e "Managing to Learn" di John Shook.

[531] Fonte: www.lean.org.za

4.6.2 Nigeria



4.6.2.1 Presentazione contesto

Popolazione	173.600.000 (2013)
Tasso di crescita del PIL	5,4 % (2013)
PIL - composizione per settore (2012)	▪ agricoltura: 30,9% ▪ industria: 43% ▪ servizi: 26%
Esportazioni in dollari	$ 93.550.000.000 (2013; rank 38°)
Importazioni in dollari	$ 55.980.000.000 (2013; rank 52°)
Competitive Industrial Performance Index - CIP	0.01 (2012, rank 98°, -3 rispetto al 2010)
Global Competitiveness Index – GCI	3,43 (2014, rank 127°, -7 rispetto al 2013)

Tabella 4.75: Nigeria. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico[532]

La Figura 4.161 riporta l'andamento del PIL di Nigeria, Italia, Unione Europea e Mondo.

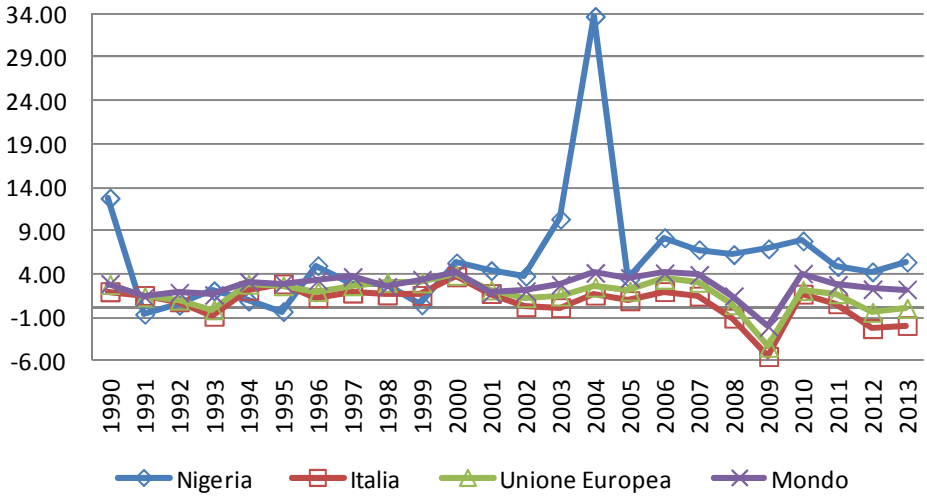


Figura 4.161: Nigeria.Tasso di crescita del PIL[533]

La Nigeria fa parte del gruppo di paesi conosciuti con l'acronimo MINT che comprende insieme ad essa, Messico, Indonesia, e Turchia, che costruiscono, dopo i paesi del BRICS, il nuovo gruppo di paesi emergenti. Come evidenziato dai dati relativi al PIL e come riportato nel "The World FactBook" del 2013 la Nigeria si presenta come l'economia più grande dell'Africa di cui il petrolio costituisce una fonte importante delle

[532] Popolazione, Tasso di crescita del PIL, Fonte: Banca Mondiale; Composizione del PIL, Esportazioni e Importazioni, Fonte: Central Intelligence Agency; CIP, Fonte UNIDO, Rank su 133, Punteggio 0–1; GCI, Fonte World Economic Forum, Rank su 148, Punteggio 1–7.
[533] Fonte: Banca Mondiale

entrate. Nonostante il calo della produzione negli anni 2012 e 2013, a causa di una diminuzione degli investimenti in gas naturale e petrolio, dovuti ai rischi per la sicurezza e a vincoli normativi, l'economica della Nigeria perdura nella crescita del 6-8 % all'anno. Le prospettive relative al settore del petrolio sono comunque buone per il medio - lungo termine visto che la produzione si sta stabilizzando e il prezzo è forte. Il buon risultato della Nigeria è portato da crescite nei settori dell'agricoltura, delle telecomunicazioni e dei servizi, ma anche da politiche anticicliche sviluppate tra il 2011 e il 2013 dalle autorità fiscali che hanno permesso una diminuzione del deficit di bilancio. È stata attuata una politica monetaria reattiva ed efficace. Dopo la crisi finanziaria globale del 2008-2009 sono stati fatti interventi migliorativi nella regolazione del settore bancario. Sono attualmente in programma interventi per la diversificazione della produzione e per rendere la gestione fiscale più efficiente.
La Nigeria presenta però aspetti negativi come la mancanza di infrastrutture, un contesto normativo incoerente, un sistema per le riforme legislative e un sistema giudiziario entrambi lenti, politiche commerciali restrittive, un sistema di registrazione della proprietà inefficiente, cattiva risoluzione delle controversie e una corruzione diffusa. Le buone performance economiche non sono riuscite nel raggiungimento di obiettivi quali la riduzione della povertà, che interessa ancora il 62% della popolazione.

Nella Figura 4.162 viene riportato l'andamento del Competitive Industrial Performance Idex della Nigeria in relazione a quello di Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Il grafico mostra un valore costante mantenuto a livelli molto bassi rispetto agli altri paesi presi a riferimento.

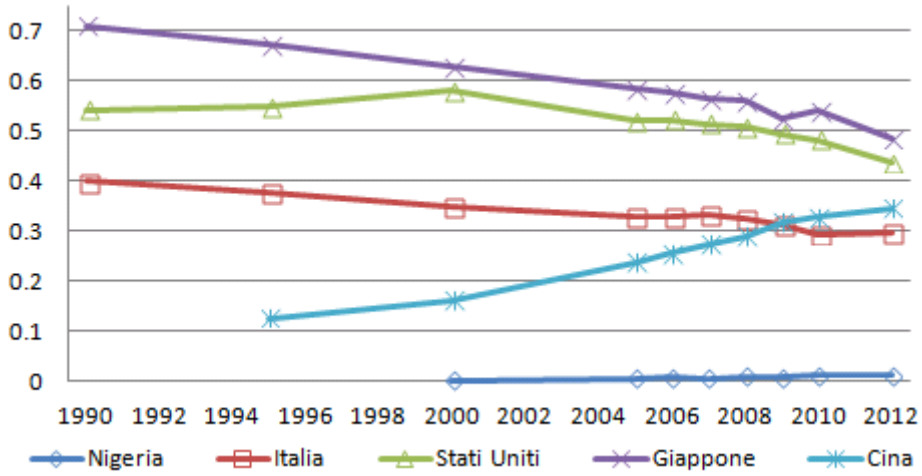


Figura 4.162: Nigeria. CIP - Competitive Industrial Performance Index[534]

La Figura 4.163 mostra l'andamento relativo al Global Competitiveness Index della Nigeria messo a confronto con Italia, Stati Uniti, Giappone e Cina. Quest'anno il paese continua il suo trend negativo dovuto principalmente alla riduzione delle esportazioni di petrolio classificandosi 127ª.

[534] Fonte: UNIDO, scala da 0 a 1

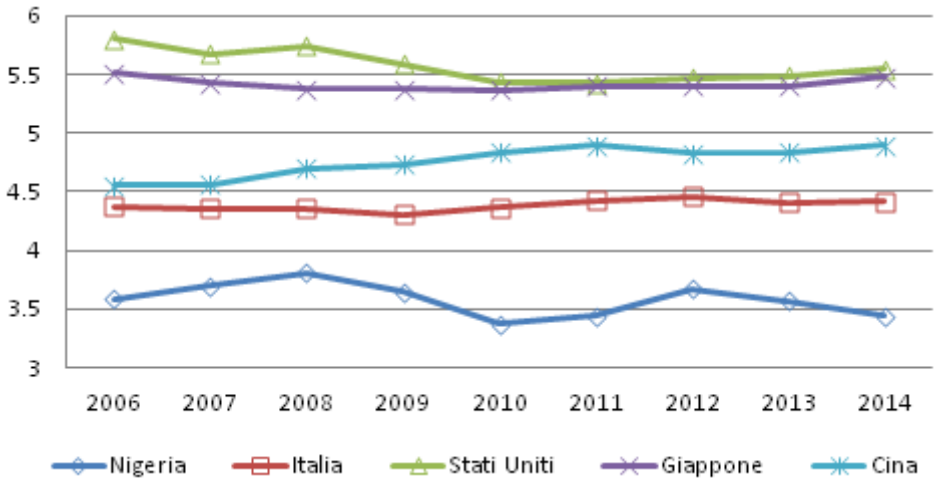


Figura 4.163: Nigeria. GCI - Global Competitiveness Index[535]

La Figura 4.164 presenta nel particolare le curve relative ai 12 pilastri considerati da tale indice, per gli anni 2006 - 2014.

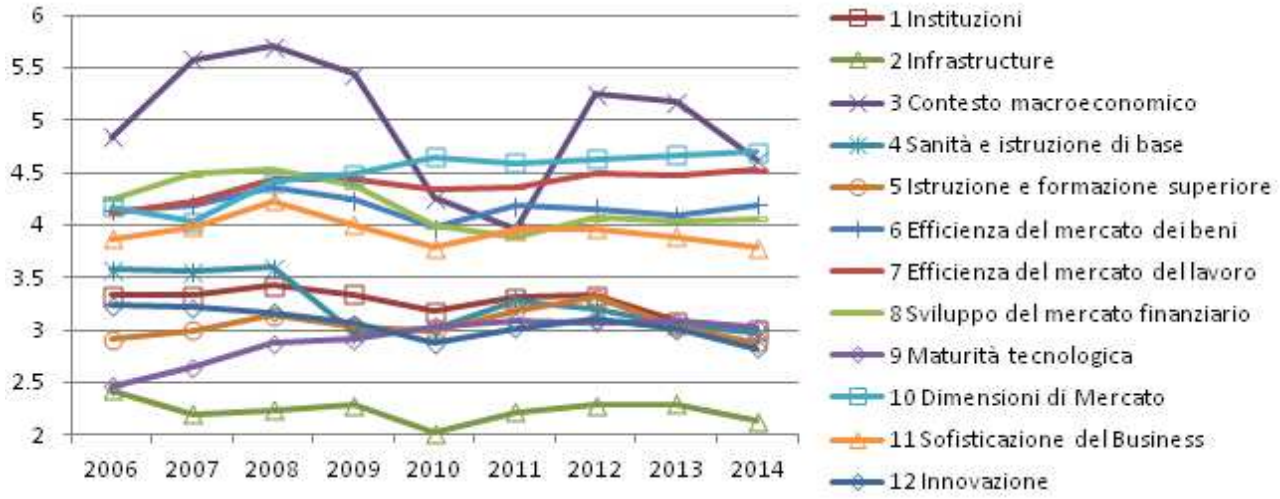


Figura 4.164: Nigeria. GCI Pilastri

Si evidenziano scarsi risultati riguardo il pilastro 1 (Istituzioni), per cui si conferma solamente alla 129ª posizione, per elementi negativi riscontrati nell'ambito dei diritti di proprietà e per la diffusa corruzione, problemi già citati in precedenza. Risulta negativa e presenta un alto grado di preoccupazione la situazione della sicurezza del paese.
La Figura 4.164 mostra un andamento molto altalenante relativamente al pilastro 3, contesto macroeconomico.
Sono inoltre necessari aggiustamenti e miglioramenti sul fronte delle infrastrutture, pilastro 2, e della sanità e istruzione di base, pilastro 4, in cui la Nigeria si trova rispettivamente in 134° e 143° posizione. L'andamento del pilastro 4 ha subito una forte decrescita dal 2008 seguita da una lieve ripresa l'anno

[535] Fonte: World Economic Forum, scala da 1 a 7

seguente. Rispetto al pilastro 5, istruzione e formazione superiore, il paese perde 4 posizioni classificandosi al 124 ° posto.
Il paese gode inoltre di un mercato del lavoro efficiente e flessibile, 40° posto; il mercato finanziario è solido e si trova in graduale ripresa dopo la crisi finanziaria globale del 2009, posizionandosi al 67° posto. Ad ogni modo la difficoltà di trovare finanziamenti rimane un significativo collo di bottiglia per lo sviluppo economico del paese.
La Nigeria riesce a beneficiare della dimensione del proprio mercato, pilastro 10, 33° posizione, che permette economie di scala. Risulta ancora necessaria una certa diversificazione della produzione per andare verso settori diversi da quello petrolifero al fine di aumentare la propria competitività nel lungo termine.
Non si evidenziano miglioramenti nella maturità tecnologia, come dimostrano i dati relativi al tasso di penetrazione dell'ICT, la Nigeria non sta sfruttando le tecnologie innovative per il miglioramento della produttività. Sul fronte dell'innovazione in generale, pilastro 12, si mantiene ad un livello pressoché costante.
Rispetto alla sostenibilità sociale, l'accesso ai servizi di base è molto basso per la gran parte della popolazione nigeriana, soltanto il 28% infatti ha accesso all'igiene di base e meno del 65% all'acqua. Allo stesso modo l'assistenza sanitaria è disponibile a una minoranza della popolazione.
Rispetto alla sostenibilità ambientale il basso stadio di sviluppo del paese risulta in un basso livello di carbone e di stress delle falde acquifere. Il trattamento delle acque è praticamente inesistente e potrà essere fonte di problemi in futuro. Le regolamentazioni in campo ambientale sono limitate e non adeguatamente applicate.

4.6.2.2 La Qualità in Cifre

Diffusione ISO 9001 (2013)	84	
Diffusione ISO 14001 (2013)	48	
Diffusione ISO 9001 per settore	Agricoltura	16,9%
	Industria	44,6%
	Servizi	38,5%

Tabella 4.76: Nigeria. Qualità in Cifre, diffusione certificazioni ISO[536]

Come si nota dalla tabella non risulta molto elevato il numero delle certificazioni in Nigeria. L'andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001, è riportato in Figura 4.165.

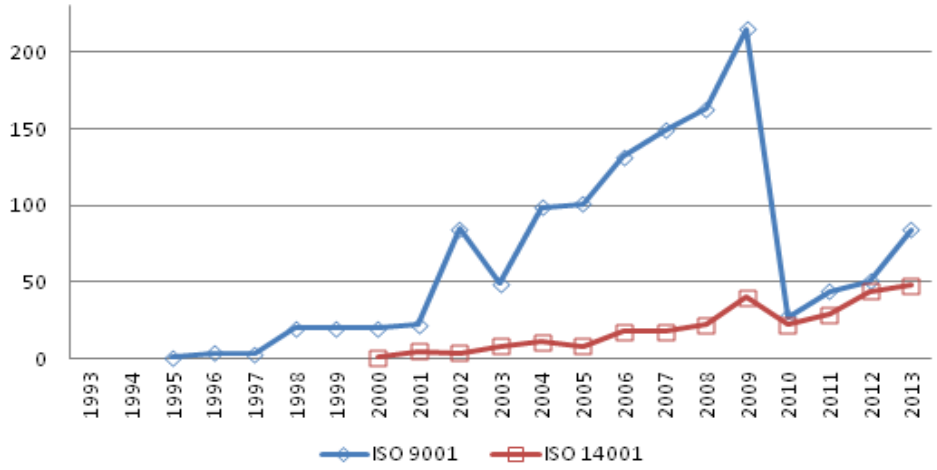


Figura 4.165: Nigeria. Certificazioni ISO

La certificazione relativa allo standard per i Sistemi di Gestione Ambientale presenta un andamento altalenante, dopo un periodo abbastanza costante si nota un primo picco nel 2002, una seguente decrescita per il 2003 e una crescita pressoché costante fino al picco del 2009, a seguito dell'edizione 9001:2008 a cui è di nuovo seguito un picco negativo nel 2010. Successivamente dal 2011 al 2013, anno dell'ultimo rilevamento, il paese sembra riprendere un trend positivo.
È più coerente invece il trend registrato per l'ISO 14001 che mostra complessivamente un trend positivo.

[536] Fonte: ISO, dati su certificazione

4.6.2.3 Attori ed esperienze

Nel presente prospetto riportiamo i riferimenti di alcune delle più significative realtà nigeriane in termini di contributo alla diffusione della cultura della qualità nel sistema paese. Tali organizzazioni sono proposte suddivise per abito prevalente d'intervento.

Ambito d'azione	Denominazione
I. Normazione e Accreditamento	Standard Organization of Nigeria - SON
II. Promozione della Qualità	Society for Quality Assurance in Nigeria
	Society for Quality in Health care in Nigeria - SQHN

Tabella 4.77: Nigeria. Principali attori della Qualità

Normazione e Accreditamento

Standard Organization of Nigeria - SON[537]

"Standard Organization of Nigeria" è l'ente di normazione ed accreditamento in Nigeria, istituito nel 1971 come autorità per l'elaborazione di standard e per i sistemi di quality assurance.
La sua mission è dare il miglior contributo alla società e all'economia della Nigeria tramite il raggiungimento di obiettivi di miglioramento della vita e attraverso gli standard.
SON è membro dell'African Regional Metrology (AFRIMET), del Northern, Eastern and West African Sub-Regional Metrology (NEWMET) e dell'International Measurement Confederation (IMECO).
Svolge attività di accreditamento per Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente, per la Salute e la Sicurezza e la Sicurezza alimentare.
Attraverso l'Information Management System, creato nel 2000 pubblica informazioni su IT rendendo disponibili standard e training sull'utilizzo di degli strumenti IT allo staff SON. Sempre attraverso l'Information Management System svolge attività di pubblicazione di libri e documenti riguardanti standard e normative, al fine di fornire lo stato dell'altre degli standard in Nigeria. Tale sistema permette inoltre di collaborare con enti internazionali che si occupano dell'elaborazione di standard.
SON si occupa anche dell'organizzazione di conferenze e attività di training al fine di supportare le organizzazioni nella comprensione e nell'utilizzo degli standard. I corsi offrono agli auditor e ai lead auditor, interni ed esterni, di acquisire le competenze necessarie per lo svolgimento delle loro attività.
L'ente svolge la certificazione di prodotto e il servizio di testing in diversi ambiti attraverso laboratori per la tecnologia chimica, la tecnologia elettronica ed elettrica, il laboratorio alimentare, il laboratorio di ingegneria e il laboratorio tessile.
Nel 2006 ha dato il via al Mandatory Conformity Assessment Programme (MANCAP) per poter dare garanzia al cliente di acquistare ed utilizzare prodotti genuini, sicuri, che rispettino l'ambiente e svolgano l'uso atteso. I prodotti che rispettano i Nigerian Industrial Standard ricevono la certificazione SON e il logo NIS. I prodotti importati vengono sottoposti al controllo rispetto agli standard NIS, attraverso SONCAP. Le importazioni, nell'ambito del SONCAP, devono essere infatti sottoposte a test e devono ottenere il certificato SONCAP (SC).

[537] Fonte: www.son.gov.ng

Promozione della qualità

Society for Quality Assurance in Nigeria[538]

La Society for Quality Assurance in Nigeria è la divisione nigeriana della Society for Quality Assurance, un'organizzazione no profit con sede negli Stati Uniti, fondata nel 1980.
La Society for Quality Assurance si propone come organizzazione per "promuovere e far progredire i principi e la conoscenza dell'assicurazione della qualità essenziale per l'uomo, gli animali e l'ambiente" [fonte www.sqa.org].
La divisione nigeriana è stata costituita nel 2008 con lo scopo di promuovere il Quality Management e il Quality Improvement in Nigeria, favorire l'interazione su tale ambito tra governo, industria e istruzione e promuovere la formazione riguardo alla quality assurance. La Society for Quality Assurance of Nigeria organizza attività di formazione per la certificazione ISO, Biotechnology, Validation & Qualification, Food, Pharmaceuticals, Packaging, Medical Devices, Human and Veterinary Drugs & Biologics and University System e riguardo i GXPS (GMP-Good Manufacturing Practice, GLP- Good Laboratory Practice, GCP-Good Clinical Practice e altri).
Organizza inoltre eventi come la "Nigerian Quality Assurance Conference (NQAC) and Quality Collegs"**.** L'ultima si è svolta nell'agosto 2013 con tema "Implementare un Sistema di Gestione della Qualità".

Society for Quality in Health care in Nigeria[539]

La Society for Quality in Healthcare in Nigeria è un'organizzazione no-profit costituita nel 2006 con lo scopo di "promuovere e facilitare il miglioramento della cultura della qualità, l'eccellenza e la leadership nella maniera più efficace e efficiente possibile nell'ambito dell'Assistenza Sanitaria" [fonte: sqhn.org]. Ha infatti tra i suoi obiettivi, riguardo a tale ambito, promuovere i principi e le pratiche per il risk management, e iniziative a favore di questo, sviluppare una cultura sulla qualità, creare collaborazioni con enti nazionali e internazionali, e condividere la conoscenza.
Svolge attività di accreditamento, organizza seminari, conferenze, workshop e attività di training.
La Society for Quality in Healthcare svolge un programma di accreditamento che dà la possibilità ai partecipanti di ottenere una valutazione delle performance riguardo la qualità delle cure e del servizio offerto al fine di definire i propri punti di forza e debolezza definendo un piano di miglioramento.
Nel 2013 la Società ha organizzato la 3ª Conference of the Society for Quality in Healthcare, conferenza annuale svolta per la 1ª volta nel 2009, con tema "Safety, Standards and Customer Service", offrendo informazioni riguardanti standard, accreditamento, sicurezza del paziente, Patien Experience ed esperienze di realtà ospedaliere. Ha inoltre previsto l'intervento di personalità di ospedali che hanno intrapreso cambiamenti nella gestione per poter migliorare la qualità dei servizi offerti.
A marzo del 2014 ha organizzato il workshop Safety in Medication and Pain Management per la migliore gestione del farmaco.
Tra le attività di training organizza il Certified Professional in Healthcare Quality (CPHQ),un programma per la certificazione nel campo della gestione qualità nell'assistenza sanitaria, che comprende le conoscenze riguardo gestione e miglioramento della qualità e gestione del rischio. Tale programma dà la possibilità di raggiungere la certificazione da parte della National Organization for Competency Assurance di Washington.[540]

[538] Fonti www.sqa.org, nrcsqa.org
[539] Fonte: sqhn.org
[540] Fonte: www.nahq.org

Gestione Premi

African Leadership Excellence Award[541]

Tale premio viene organizzato dal 2006 in Nigeria con lo scopo di "realizzare la coesistenza pacifica, l'unità nazionale e lo sviluppo socio-economico attraverso il buon governo, la mitigazione dell'impatto della malattia e la riduzione della povertà".
La periodicità del premio non è annuale e risultano effettuate le seguenti edizioni: 2006, 2009, 2010 e 2013.
Il giudizio è effettuato da una giuria internazionale che valuta le aziende in base al contributo dato al miglioramento della condizione africana, all'emancipazione della popolazione, all'elevazione del loro ambiente e all'esaltazione del patrimonio culturale e storico, attraverso innovazione e leadership.
L'intento è di continuare sulle orme di personalità che hanno contribuito notevolmente alla storia africana come Martin Luther King e Nelson Mandela.
Sono previste varie categorie di premi:

- Outstanding Achievements Award;
- Award for National Integration;
- Award for ICT Development;
- Award for Creative Women Leadership (Private Sector);
- Sports Personality of the Year;
- Lifetime Achievement Award;
- Personality of the Year;
- Corporate Community Involvement Award;
- Advocacy Campaign Award;
- Arts and Culture Champion Award;
- Award for Media Enterprise (Print Media);
- Award for Creative Women Leadership (Public Sector);
- Sports Administration of the Year;
- Outstanding Community Development Project Award;
- Award for Media Enterprise (Electronic Media);
- Award for Creative Women Leadership (NGO);
- International Achievement Award.

[541] Fonte: www.facebook.com/pages/Aleaward/413863425336382

5. Risultati dell'ascolto degli attori del Sistema Qualità Italia

5.1 La metodologia

L'approccio *multi-method* adottato nella ricerca ha previsto la raccolta del punto di vista di chi sul campo ha praticato la qualità. In questo senso sono stati coinvolti nella survey on line condotta fra giugno e luglio 2014, circa settanta fra manager privati, quadri, dirigenti di PA, responsabili qualità e consulenti identificati in relazione alla loro pluriennale esperienza di applicazione dei principi del *quality management* in realtà sia pubbliche che private.

Attraverso la proposizione di domande a risposta aperta si sono raccolti pareri, frutto dell'esperienza diretta, correlabili a tre *item*:

- l'evoluzione del concetto qualità negli ultimi venti anni;
- le iniziative di promozione dei principi del *quality management* realizzate nel recente passato e, in termini prospettici, quelle che auspicabilmente dovrebbero essere messe in campo per favorire la diffusione di questi principi;
- riflessioni finali sul futuro della qualità quale *asset* per la competitività del Sistema Paese.

Le risposte degli esperti coinvolti sono state quindi clusterizzate in categorie, ogni volta che più risposte risultavano tra loro assimilabili, in maniera tale da semplificare la lettura anche attraverso la proposizione di grafici di sintesi. Nel caso in cui questo raggruppamento non sia stato possibile, la risposta è stata assegnata ad una categoria residuale denominata "Altro".

La metodologia proposta ha previsto una fase di condivisione delle risposte trattate come descritto in precedenza. Agli esperti è stato quindi richiesto un ulteriore contributo in termini di:

- verifica della graduatoria delle categorie risultanti dal trattamento delle risposte alle singole domande e indicazione dell'elemento valutato più rilevante;
- in merito alla categoria residuale denominata "Altro" identificazione di almeno tre risposte condivise e valutate più significative, facendo così acquisire un rilievo assimilabile al livello delle stesse categorie.

5.2 Il quadro che emerge

Il quadro che emerge dalla survey on line è ricco di spunti e di riflessioni con riferimento a cosa abbia significato e significhi tutt'oggi la qualità per il nostro sistema produttivo, ma non solo. La PA appare, infatti, agli occhi attenti degli esperti, un ambito in cui molto resta da fare. Esperienze sono state realizzate, con risultati significativi, ma a macchia di leopardo e spesso senza la continuità necessaria per produrre risultati almeno di medio periodo.

I contributi degli esperti sono stati elaborati in maniera tale da estrarne il valore propositivo. La loro presentazione è riportata sottoforma di brevi *statement*, seguiti dallo sviluppo dei concetti correlati.

Il concetto di Qualità può essere descritto in maniera compiuta solo associandolo a diversi attributi

Se è vero che la qualità in prevalenza viene abbinata al concetto di processo, al concetto di sistema piuttosto che di prodotto, spazio trovano anche altri concetti che nel passato venivano poco accostati ad essa. Ci riferiamo in particolare all'innovazione e alla sua connotazione di fattore strategico per un'organizzazione. In aggiunta sempre più spesso alla qualità viene attribuita rilevanza a livello di Sistema Paese, piuttosto che di rete o filiera, secondo un approccio che trasferisce ciò che è valido al singolo alla collettività.

Il concetto di Qualità si è quindi arricchito di attribuzioni, non è più descrivibile secondo l'approccio classico di rispondenza ai requisiti, ma trova una sua caratterizzazione solo attraverso l'associazioni ad attributi molteplici e non necessariamente correlati.
Se è vero infatti che sistema di gestione, processi e prodotti sono tutti elementi tra loro interdipendenti, si tende ad andare ben oltre l'organizzazione e il suo rapporto con il cliente, per evidenziare che la Qualità pervade i mercati a livello internazionale, è fattore strategico, presupposto per l'innovazione, strumento per migliorare la reputazione e l'immagine e quindi fonte di competitività per tutto il Sistema Paese. In questo senso può essere spiegato il fatto che gli esperti consultati abbiano mediamente associato il concetto di qualità a sei dei dodici attributi proposti.

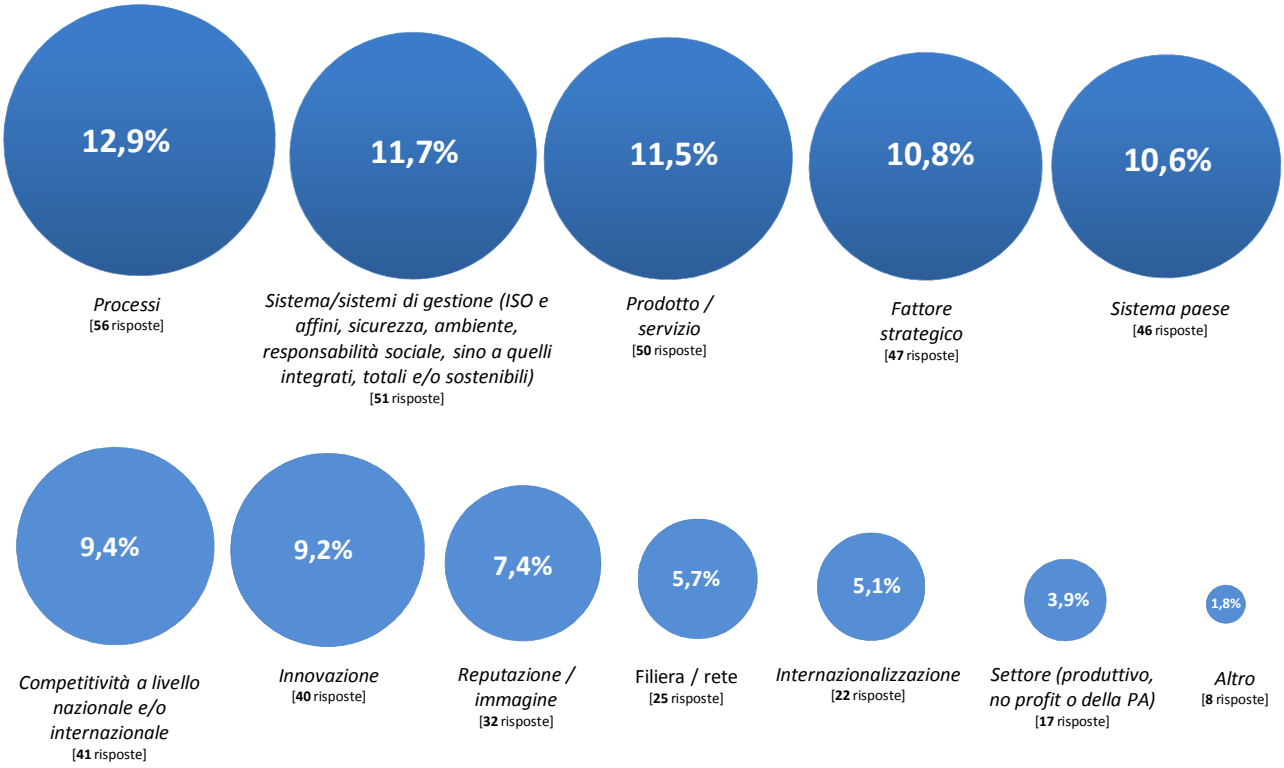


Figura 5.1: Domanda 1 - In relazione alla tua esperienza a quale/i dei seguenti aspetti deve essere messo in relazione il concetto di "Qualità"? ……

Sul concetto di Qualità si trovano differenze sostanziali di percezione fra addetti ai lavori, mass media, cittadini e, più in generale, beneficiari finali

Sebbene in termini concettuali si ribadisca l'evoluzione del concetto di qualità, che porta al superamento della sua applicabilità ai soli confini delle organizzazioni per aprirsi alla comunità di riferimento, piuttosto che al Sistema Paese, permangono difficoltà da parte di molti ad includere nel concetto di Qualità, in maniera chiara, il concetto di innovazione e di sostenibilità.

Per quanto riguarda le aziende, purtroppo, la percezione più diffusa tra gli esperti è che la Qualità venga prevalentemente interpretata come una sovrastruttura formale (finalizzata alla certificazione) e non sostanziale, e che pertanto non attiri più la loro attenzione. Tra le aziende che adottano un sistema di gestione per la qualità, in effetti, si osserva una situazione con molte differenze: alcuni imprenditori e manager comprendono il valore intrinseco della qualità, ci credono e lavorano per essa, percependone nettamente i vantaggi, mentre altri la vivono solo come un *overhead*, ossia un appesantimento del proprio lavoro, necessario soltanto per il perseguimento del fatidico "bollino". Vi sono poi settori particolari, in cui vi sono esigenze di sicurezza e di garanzia delle prestazioni: qui la qualità è elemento vincolante che obbliga l'organizzazione a rispettare precisi requisiti di sistema.

Altro discorso è quello che riguarda la PA, in cui il concetto di qualità è prevalentemente assente e quindi mostra scarsissima applicazione.

Il consumatore, dal canto suo, vede la qualità come innovazione (nelle tecnologie), come genuinità (nell'alimentare), come affidabilità e conoscenza/preparazione (nei servizi), ma fa anche un passo ulteriore, ragionando di qualità della vita, specialmente in relazione alla salubrità dell'ambiente, alla sicurezza (nei suoi vari aspetti), alla responsabilità sociale e all'etica (specie nella PA).

I mass media cominciano a capire in parte, con ancora molte difficoltà, che la qualità non si limita al prodotto (finora era tipicamente associata al cosiddetto *made in Italy*), ma riguarda anche i servizi. Non è un valore assoluto, ma relativo al contesto, a cui si deve affiancare una visione più ampia come qualità della vita e qualità del Sistema Paese.

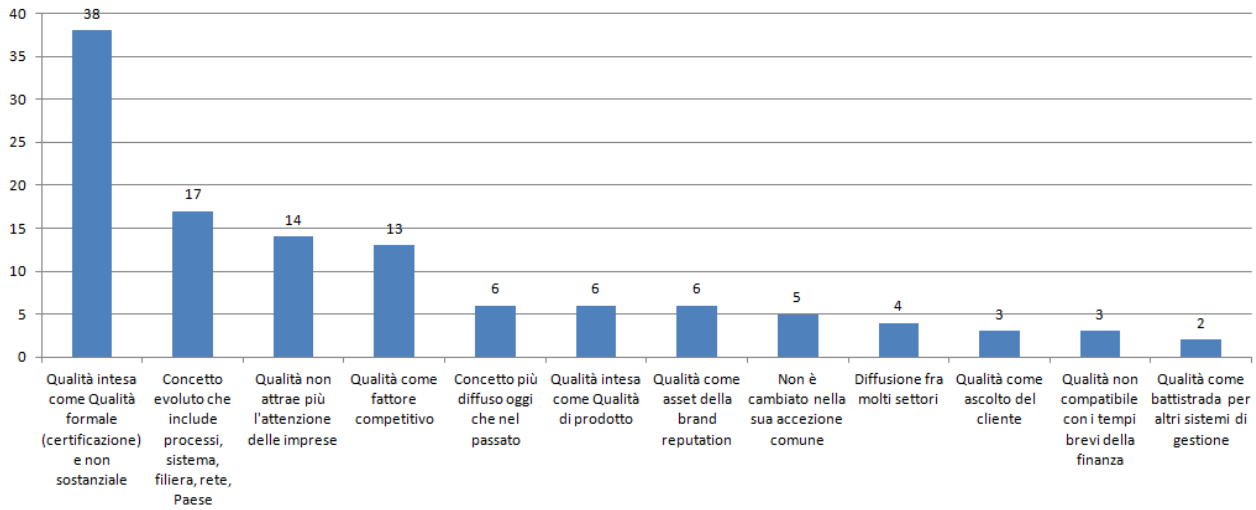


Figura 5.2: Domanda 2 - Con riferimento agli aspetti citati nella domanda 1 come è cambiato il concetto di "Qualità" percepito in relazione ai vari possibili contesti, mass media, associazioni di categoria, imprenditori, consulenti, finanza, dal mondo della cultura, dagli studenti, ……

Pressoché tutti gli strumenti e gli approcci alla qualità, se applicati seriamente e con il supporto attivo del *management*, producono valore per un'organizzazione

Tutti gli strumenti (sia singoli che integrati), i diversi approcci e i modelli possono produrre valore per un'organizzazione, a partire dall'approccio per processi, le norme sui sistemi di gestione, altre norme specifiche e guide, la certificazione, i modelli di Eccellenza, il 6sigma, il WCM, la balanced scorecard, le norme specifiche relative ai singoli strumenti. Tutto dipende dalle motivazioni, la competenza, il grado di maturità dell'organizzazione, la volontà con cui gli strumenti e gli approcci vengono utilizzati. Non a caso numerosi esperti interpellati hanno voluto evidenziare l'importanza del "*Management Committment*", unito anche a una formazione continua a tutti i livelli, senza i quali nessun approccio o strumento potrà mai risultare efficace.

Inoltre, è stato messo in evidenza che i diversi approcci, modelli, strumenti e metodi possono funzionare bene in singoli contesti aziendali, se applicati in modo intelligente: in alcune PMI il massimo valore si è prodotto solo con l'applicazione di un buon sistema di gestione per la qualità ISO 9001 personalizzato alle esigenze aziendali, altre imprese più grandi e strutturate hanno avuto bisogno di metodologie per migliorare aspetti specifici che potevano essere relativi a singoli processi.

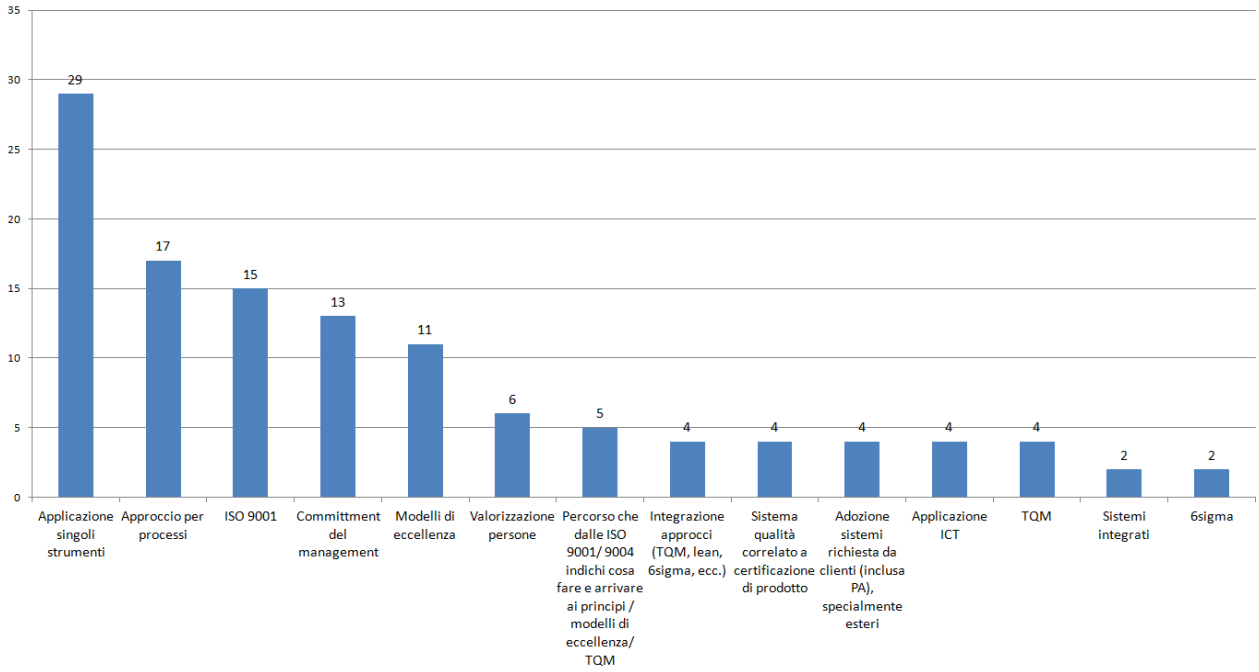


Figura 5.3: Domanda 3 - Quali approcci, modelli, strumenti e metodi in generale (eventualmente evidenziando la risposta per settore o ambito in cui hai avuto esperienza diretta) si sono dimostrati efficaci per introdurre la "Qualità" (nel senso più ampio del termine) e per produrre valore per le organizzazioni?

5.3 Le proposte formulate

La consapevolezza di dover assolutamente recuperare posizioni nelle graduatorie mondiali di produttività e competitività, ma anche di innovazione e di efficacia/efficienza dei servizi dovrebbe creare un terreno fertile per la promozione della cultura della "Qualità" nel nostro Sistema Paese.
E' necessario in primo luogo trovare strumenti per la sensibilizzazione di tutte le componenti sociali (politiche, industriali, sindacali) alla qualità evidenziando l'importanza che essa assume in tutti gli aspetti della vita civile, della concorrenza e dell'economia e dimostrando a tutti i suoi effetti positivi, soprattutto da un punto di vista economico. In ogni settore ci si trova, infatti, di fronte alla necessità di conciliare programmi di miglioramento con sempre più limitate risorse a disposizione.

Il messaggio di qualità che si diffonde dovrebbe però essere ampliato rispetto alla sua concezione originaria di "conformità" e includere anche il concetto di etica, responsabilità sociale, gestione del rischio, sostenibilità, in linea con i macro obiettivi dell'UE per il 2020.
Come evidenziano alcuni partecipanti alla survey la necessità di fare riforme nel nostro Paese potrebbe essere soddisfatta proprio applicando i principi della qualità a quei processi che necessitano di essere riformati. Altri però sottolineano l'esigenza di coinvolgere nella riprogettazione di questi processi persone esperte del settore, ma che non siano allo stesso tempo parte in causa.

Una volta convinta la componente politica, l'azione dovrebbe partire proprio dal Governo, poiché il Sistema Paese si deve dotare di modelli organizzativi di riferimento, definire strategie nazionali sul lungo termine, ricercare adeguati modelli per la gestione complessiva, promuovendo a cascata i concetti fatti propri.
Potrebbe, secondo alcuni, essere istituita una *Commissione Nazionale per lo sviluppo della Qualità* in tutti i settori, che effettui una campagna di diffusione e promozione (tramite giornali, TV, radio, associazioni, Università, Scuole …) promuovendo gli otto criteri menzionati dal modello EFQM con azioni trasversali a tutti i comparti, pubblici e privati, industriali e non, con progetti pilota nella PA e di sostegno in comparti in crisi.
In alternativa altri suggeriscono la istituzione di un *Commissario Straordinario per l'Innovazione e la Qualità* che operi di raccordo con i vari ministeri a diretto riporto del Presidente del Consiglio.
Mentre alcuni esperti ritengono opportuno effettuare una campagna promozionale che punti sulla diffusione degli 8 principi del modello EFQM, altri pensano che sarebbe invece il caso di catturare l'attenzione del pubblico puntando sulle normative ISO 9000 e sfruttando il lancio della nuova edizione previsto per il 2015.
Qualcuno poi auspica l'emanazione da parte del Governo dell'*Italian Quality Act* che sia basato su una sorta di decalogo: gli 8 principi della Qualità, la sostenibilità e la meritocrazia obbligatoria.

Sia a livello settoriale che trasversale l'azione di promozione potrebbe basarsi su logiche di benchmarking e story telling, con l'evidenziazione dei punti specifici in cui operare in qualità ha fatto la differenza, in modo da diffondere le esperienze virtuose di imprenditori che hanno fatto vera qualità con successo e beneficio.
La raccolta delle best practice potrebbe avvenire anche attraverso un rilancio dei *Premi*, che però alcuni suggeriscono di basare su una semplificazione degli attuali modelli di riferimento.

Gli esperti propongono poi una serie di azioni mirate a settori specifici, come:

- una revisione del sistema di certificazione: un ruolo importante in tale direzione potrebbe essere svolto da ACCREDIA con una più incisiva e rigorosa valutazione degli organismi di certificazione e dei valutatori ed evitando la proliferazione degli organismi sia in senso orizzontale (gran numero di Organismi di Certificazione in competizione tra loro che riduce il rigore delle valutazioni) sia in senso verticale (Organismi di Certificazione operativi nei più disparati settori per cui si abbassa il livello di competenza e di preparazione degli ispettori).

- Un'azione incisiva sulla scuola (a tutti i livelli): la qualità nella scuola è avere insegnanti motivati e che dispongono di tutti gli strumenti necessari a svolgere il loro ruolo. Un ruolo non secondario è quello dei dirigenti scolastici che devono ricordarsi che il loro cliente principale è l'allievo. Sempre a livello scolastico è auspicabile inoltre la diffusione dell'insegnamento della qualità a partire dalla scuola di primo grado, fino naturalmente al livello universitario, ove l'insegnamento dovrebbe essere personalizzato alle diverse aree di specializzazione, contando sul coinvolgimento di esperti/uomini d'azienda per la definizione dei programmi. Le aziende si troverebbero così ad assumere persone già dotate di una preparazione di base, da perfezionare, alimentare, sviluppare attraverso una formazione continua del personale a tutti i livelli.

- Un cambiamento culturale nella Pubblica Amministrazione, perché il concetto di Qualità e di misurazione delle performance non resti solo sulla carta, ma sia condiviso e applicato a partire dalla classe dirigente. A questo proposito sarebbe auspicabile, secondo parte degli intervistati, la creazione di una scuola di management pubblica che preveda l'insegnamento dei concetti della qualità.
  Nella PA deve cambiare anche l'atteggiamento generale delle persone, ad esempio occorre migliorare la comunicazione con i cittadini, occorre imparare a coinvolgerli nei processi di miglioramento/ottimizzazione dei servizi a loro dedicati e, come sottolineano alcuni, occorre rinforzare anche il potere delle Authority e migliorare la loro comunicazione con i cittadini.
  In alcuni casi si sottolinea che solo un cambio generazionale che vada di pari passo con iniziative di diffusione della cultura della qualità, attivata a livello educativo, può assicurare un futuro meno minimalista alla qualità nelle nostra PA. L'esperienza insegna che la qualità imposta per legge ne favorisce la versione formale e non sostanziale.

- Sono segnalati interventi di vario tipo nel mondo imprenditoriale:
  - ✓ alcuni propongono un miglioramento dei meccanismi degli appalti, scoraggiando la pratica degli appalti al massimo ribasso e introducendo sistemi di *vendor rating* con database unico per settore; altri pensano all'introduzione di sistematici controlli di congruenza dei prezzi rispetto alla qualità promessa, altri ancora puntano sull'obbligo di trasparenza dei comportamenti e di completa tracciabilità di materiali prodotti e risorse (anche umane) impiegate.
  - ✓ Per altri soggetti coinvolti nell'indagine sarebbe opportuno intervenire sulla classe dirigente, magari approfittando del ricambio generazionale, affinché diventi più responsabile e competente, all'altezza degli altri paesi esteri.
  - ✓ C'è chi pensa anche alla possibilità di favorire la fusione di aziende, creando così realtà più grandi di dimensione europea in grado di essere competitive sul mercato internazionale.
  - ✓ C'è poi chi propone di dare un supporto economico alle imprese dinamiche (in termini di adozione SGQ, propensione all'export, marketing, innovazione...).

- Sia nel settore privato che in quello pubblico, c'è chi suggerisce di favorire la creazione di reti a geometria fissa, ma anche a tema, in quanto la collaborazione di settore o trasversale è lo strumento fondamentale per creare sinergie e per raggiungere risultati che nessuno singolarmente riuscirebbe ad ottenere.

Un'azione sui media affinché facciano più informazione "di qualità sulla qualità": i servizi sull'argomento, infatti, non si devono risolvere solo in spot promozionali di qualche azienda, ma devono avere contenuti educativi che possano arricchire e coinvolgere che li guarda.

5.4 Le buone pratiche segnalate

Nel corso della survey è stata sollecitata e raccolta la descrizione di casi studio di organizzazioni che possono essere annoverate quali esempi di applicazione reali dei principi del quality management.
L'analisi trasversale delle ricorrenze permettono di sintetizzare i fattori chiave che nel tempo hanno determinato il successo di queste esperienze:

1) Coinvolgimento diretto e continuo del Management con un forte capacità di leadership;
2) Valori etici alla base del *business model;*
3) Adozione di un modello di riferimento per avviare il percorso di qualità quale il modello dell'EFQM, CAF o, negli anni '90, ISO 9001/9004;
4) Definizione di obiettivi e sistemi premianti collegati;
5) Coinvolgimento del personale a tutti i livelli, anche attraverso lo sviluppo di spirito di squadra e valorizzazione delle loro competenze anche attraverso percorsi di formazione;
6) Monitoraggio attento della soddisfazione dei clienti e dei dipendenti;
7) Gestione e controllo per processi anche attraverso l'utilizzo di tecniche statistiche e analisi dei dati.

Tali buone pratiche segnalate sono riconducibili a quattro settori:

- agroalimentare;
- Hi-Tech;
- manifatturiero;
- PA.

Per ciascuna di esse si presenta di seguito, in forma di *verbatim*, quanto indicato dagli esperti che ne sono stati testimoni diretti dell'applicazione dei principi e dei modelli della qualità nonché si sintetizzano i punti di forza caratterizzanti il singolo caso.

Settore agroalimentare

"***Conserve Italia S.p.A.**, e più specificatamente lo stabilimento di Albinia, rappresenta l'unico caso in cui ho riscontrato dall'interno l'esistenza di approcci specifici alla Qualità che hanno determinato un successo stabile.*

Questo è stato possibile grazie a una struttura aziendale molto piatta in cui il ruolo della Qualità era non solo centrale ma anche indipendente a livello decisionale, rispetto al vertice di stabilimento. Tutte le decisioni, inclusi i budget e il coordinamento erano svolti dalla sede principale.

A questo si aggiunge l'elevato tasso di formazione delle risorse operanti nell'ufficio e tutta una serie di obiettivi progressivi e sfidanti che venivano premiati con riconoscimenti anche di carattere economico."

PUNTI DI FORZA

- struttura organizzativa piatta;
- indipendenza della funzione Qualità rispetto ai processi produttivi;
- elevati investimenti in formazione;
- obiettivi progressivi e sfidanti premiati con riconoscimenti di carattere economico e non.

"*Tra le tante aziende che ho conosciuto ricordo sempre con piacere la nostra grande **Ferrero di Alba**: il suo successo è dovuto ad un senso etico tipico di un modo "antico", ma efficace di fare l'Imprenditore che nel far bene ed in questo caso "buone" le cose, fa i propri interessi e quelli del consumatore. Una serie di attenzioni che vanno al di là del dovuto o del Marketing (pensiamo al ritiro di una parte dei prodotti dal mercato con l'arrivo del caldo).*

Questo giusto equilibrio tra etica e affari è perseguito ad ogni livello dagli "Uomini Ferrero" senza distinzione di posizione organizzativa. Il senso di appartenenza, lo spirito di squadra, il valore e la valorizzazione delle persone e delle competenze."

PUNTI DI FORZA

- valori etici;
- senso di appartenenza;
- spirito di squadra;
- valorizzazione delle persone e delle competenze.

Settore Hi-Tech

"*La **STMicroelettronics** degli anni '80 e '90 sotto l'egida di Pasquale Pistorio riuscì, in anni ancora pionieristici a creare un progetto di Qualità, il TQM, a tappeto su tutta l'azienda, ad ogni livello e in ogni settore. Per i giovani assunti di quel periodo fu un naturale imprinting che caratterizza tuttora i manager di quell'epoca. Elemento chiave fu la formazione cascade a tappeto e soprattutto il committment del CEO.*"

PUNTI DI FORZA

- commitment del management;
- adozione modello TQM;
- Formazione a cascata su tutta l'azienda.

"***IBM**: percorsi qualità iniziati negli anni '80 con il costo della qualità, poi col quality process management e infine con il Baldrige / EFQM.*
Fattori critici di successo:

1) *percorsi top down decisi dal top management e integrati negli obiettivi operativi;*
2) *azienda multinazionale ad elevata tecnologia e tasso di innovazione (la qualità non solo del prodotto ma di tutto il sistema aziendale è stato un must per poter continuare ad essere azienda leader;*
3) *azienda di matrice americana, dove questi concetti (metodo) sono più diffusi, in contrapposizione alla cultura prevalente di molte aziende italiane dove si pensa che quello che conti sia la creatività e la flessibilità (i processi sistematici sono visti spesso come una palla al piede - concetto chiaramente non capito). La IBM Italia ha vinto il Prize EFQM nel 1994.*"

PUNTI DI FORZA

- Controllo costi della qualità;
- Gestione per processi;
- percorsi top down decisi dal top management e integrati negli obiettivi operativi;
- adozione modello EFQM.

"***BOSCH*** [ulteriori informazioni sul caso sono riportate nel paragrafo 2.3]*: anche in questo caso, azienda multinazionale, ad elevata tecnologia, adozione sistematica anno dopo anno del modello EFQM fino alla partecipazione al Premio Europeo.*
Iniziativa must dettata dal top management svizzero/tedesco e parte integrante di obiettivi e incentivi. Molte BOSCH europee hanno vinto award e prize EFQM negli ultimi anni; lo stabilimento BOSCH italiano di Bari ha vinto il prize EFQM uno-due anni fa."

PUNTI DI FORZA

- commitment del management;
- adozione modello EFQM;

integrazione negli obiettivi e nel sistema incentivante.

Settore manifatturiero

"Un caso emblematico e sorprendente riguarda una modestissima azienda, operante nella produzione di divani in pelle, che ho visitato ormai diversi anni fa.

Questo lo scenario. Situazione di concorrenza spietata: molte aziende del comparto si contendono pochi grandi committenti internazionali, che selezionano il fornitore sostanzialmente sulla base del prezzo unitario (il prodotto, a bassissima tecnologia, è in pratica indistinguibile se realizzato dal produttore A o dal produttore B) e una volta individuatolo, gli assegnano grandi commesse (cioè gli commissionano la produzione di varie migliaia di "sedute", per il mercato estero).

L'esito della competizione si gioca sulla capacità di offrire al committente il proprio prodotto a un costo anche impercettibilmente inferiore rispetto al concorrente. Ciò può essere ottenuto solo attraverso una gestione rigorosa dei processi di business (per fare un esempio, la minimizzazione degli sfridi e degli scarti, così come la razionalizzazione e semplificazione della sequenza realizzativa, "fanno la differenza" rispetto al competitor).

L'azienda in questione, guidata da un imprenditore dotato di grande intuito organizzativo, ha instaurato un sistema direi impeccabile di gestione che comprende:

- *un commitment direzionale per la qualità chiaro e convinto*
- *una gestione per processi effettiva, basata sulla gestione strutturata delle relazioni cliente-fornitore interno, che consente fra l'altro:*
  - *una individuazione sistematica di tutte le non conformità di prodotto, e introduzione di azioni correttive effettivamente in grado di eliminare il problema alla radice (il fornitore interno segnala le difettosità generate nel processo a monte sulla base di un sistema premiante, non accompagnato da alcuna azione sanzionatoria nei confronti del "responsabile" della NC) controlli accurati lungo di tutto il processo, per individuare ogni inconveniente che possa incidere sulle performance*
  - *analisi statistica dei dati (es.: non conformità di reparto, tempi di lavorazione) e impiego di carte di controllo per l'analisi dei trend e l'introduzione di azioni preventive, quando necessario*
  - *coinvolgimento di tutto il personale nel raggiungimento dei risultati*
  - *continui riesami, e audit interni rigorosi e frequenti, per individuare i punti di debolezza e ogni possibile miglioramento*
  - *gestione accurata di mezzi e attrezzature.*
  - *L'audit di parte terza (mi trovavo nell'azienda in questione come lead auditor, per la certificazione ISO 9001) viene vissuto come un importante momento di convalida del sistema attuato (massima trasparenza nell'illustrare i punti deboli e le criticità).*

Non so oggi se quell'azienda sia stata travolta dalla congiuntura sfavorevole, come è accaduto per molte organizzazioni di quel comparto, ma sono certo che, fino a quando il "contesto" glielo ha consentito, essa ha continuato a gestire nel modo migliore tutte le variabili ricadenti sotto la propria sfera decisionale."

PUNTI DI FORZA

- commitment del management;
- gestione per processi;
- individuazione sistematica di tutte le non conformità di prodotto;
- analisi statistica dei dati;
- coinvolgimento di tutto il personale;
- continui riesami e audit interni;
- gestione accurata di mezzi e attrezzature.

"*Casi reali che testimonino quanto una visione, estesa a tutta l'organizzazione i concetti della Qualità e del Miglioramento Continuo, possa condurre al successo, sono facilmente identificabili tra le organizzazioni che partecipano ai Premi nazionali (EQA, Premio Qualità Italia – quando c'era!-, IxI di Confindustria, etc).*

Tra le aziende che ho avuto modo di visitate, e senza far torti a nessuno, ricordo ***Fonderia del Montello*** *(gestione Bordin),* ***Galvene*** *(gestione Montresor),* ***Tama di Mollaro di Taio****, Gruppo Loccioni; in queste organizzazioni la forte determinazione dell'Imprenditore o del Manager ha introdotto una visione più ampia del "solo" prodotto, coinvolgendo e considerando tutti i suoi Stakeholders.*

Nella breve esperienza, ho notato che dove c'è il metodo e l'apertura mentale (anche stimolata dai modelli) il manager ha una visione di più lungo termine e i dati dimostrano che quelle Organizzazioni ottengono migliori risultati, compresi quelli economici."

PUNTI DI FORZA
- commitment del management;
- considerazione di tutti gli stakeholder;
- adozione di modelli tipo EFQM.

"*Il mantenimento di un elevato livello di Qualità nelle organizzazioni è sicuramente correlato alla capacità della stesse di rimanere stabilmente sul mercato. Ansaldo, marchio storico dell'industria Italiana, è riuscita a mantenere una presenza costante sul mercato anche grazie ad un approccio alla qualità del prodotto e alla soddisfazione del Cliente.*
In particolare, il concetto di soddisfazione del Cliente e di flessibilità, volta a rispondere alle richieste dei clienti, sono sempre stati un punto di forza della politica della Società ben prima dell'avvento della norma ISO 9001.

Ansaldo Energia*, fino dai primi segnali dell'attuale crisi economica, ha incentivato il miglioramento della Qualità considerando il livello qualitativo del prodotto, ma anche dei processi e dell'organizzazione, un punto di forza per resistere ai cambiamenti del mercato. In particolare, il processo di fabbricazione ha subito in questi ultimi anni varie azioni volte a migliorarne efficienza ed efficacia adottando le tecniche dell'analisi statistica e della "Lean Production".*

L'analisi statistica è stata introdotta per la misura della qualità dei prodotti a più elevata numerosità e con alto numero di quote da controllare.

Per il secondo punto, in pratica, è stato implementato un approccio gestionale atto a eliminare tutte le attività che non creano valore aggiunto per il Cliente e che valorizza la presentazione del processo fabbricativo: i Clienti sono infatti sempre più interessati non solo al prodotto finale ma anche al processo produttivo nel suo complesso. Il metodo, basato sul sistema "5S" (Separazione, Sistemazione e Ordine, Pulizia e Ispezione, Standardizzazione, Sostegno e Miglioramento), permette un miglioramento continuo del processo fabbricativo, in particolare nei seguenti aspetti: Ergonomia e sicurezza del posto di lavoro, Standardizzazione del processo produttivo, Riduzione degli sprechi, Gestione visiva del reparto, Inserimento del nuovo personale, Immagine dei reparti."

PUNTI DI FORZA:
- adozione tecniche statistiche;
- lean production;
- sistema "5S" (Separazione, Sistemazione e Ordine, Pulizia e Ispezione, Standardizzazione, Sostegno e Miglioramento).

"*Esempio **ARTI GRAFICHE BOCCIA Spa** (Salerno - settore stampa periodici per l'Italia e l'estero - azienda di Vincenzo Boccia, delegato da Squinzi (Confindustria) ai rapporti con le banche).*

L'azienda registra oltre un decennio di crescita progressiva in Italia e all'estero dopo un primo periodo di crescita impetuosa. L'azienda ha privilegiato "l'approccio concreto" alla qualità attraverso quattro fattori principali:

1. *Attenzione del vertice dell'organizzazione al tema della soddisfazione del cliente;*
2. *Investimenti sui macchinari orientati al reale miglioramento del prodotto/servizio;*
3. *Uso di software gestionali e di monitoraggio in grado di guidare e controllare il comportamento delle persone nei processi primari e senza stressare all'uso delle procedure;*
4. *Sensibilizzazione delle persone al tema della qualità.*"

PUNTI DI FORZA:

- attenzione alla soddisfazione del cliente;
- sensibilizzazione del personale al tema della qualità;
- uso di software gestionali e di monitoraggio dei processi primari.

"*Seguo da molti anni una piccola azienda che riesce ad imporsi a livello internazionale, anche nei confronti delle grandi multinazionali del settore, per il riconosciuto grado di affidabilità dei suoi prodotti.*

Ma vorrei dire che l'approccio più originale alla qualità sta nello spessore dei valori etici dei proprietari verso tutte le parti interessate, in particolare verso i dipendenti. Hanno saputo applicare questi valori quando negli anni '90 hanno deciso di impostare il sistema gestionale sui contenuti della ISO 9001/9004.

Sono stati fedeli a questi valori nel 2004 quando hanno avviato il percorso "dalla qualità all'eccellenza" prendendo a modello, assieme a tutto il personale, i principi dell'eccellenza. Sono rimasti fedeli a questi valori etici, anche quando la criticità della situazione economico-finanziaria internazionale ha causato una contrazione dei dividendi; anzi in questi momenti sono stati pianificati maggiori investimenti nella formazione per tutte le Aree aziendali.

La mia conclusione è che il successo è causato dalla qualità dei valori."

PUNTI DI FORZA

- valori etici;
- valorizzazione del capitale umano.

Settore PA

"***Comune di Trento**: applica i modelli TQM dal 2005. Prima EFQM, poi CAF, poi ancora alcune iniziative con il modello EFQM (Bridge Caf External Feedback – Committed to Excellence, prima organizzazione a sperimentare questo passaggio): i concetti EFQM/CAF sono applicati sistematicamente nell'attività del Comune.*

Viene effettuata annualmente una autovalutazione o autovalutazione sintetica, supportata a volte da valutatori esterni, ponendo obiettivi di miglioramento correlati ai Piani Pluriennali del Comune. All'interno del Comune sono stati definiti degli Owner per ogni criterio del Modello, scelti tra i dirigenti del Comune, a cui è affidato il compito dell'analisi organizzativa di propria competenza e della definizione delle azioni di miglioramento correlate.

I concetti del Modello vengono utilizzati per le attività messe in atto (in particolare coinvolgimento e rapporto con i cittadini nella definizione dei piani di sviluppo del Comune, indagini di soddisfazione, indagini di clima attuate con frequenza biennale, con risultati eccellenti in termini sia di valutazione che di percentuale di risposte).

Non a caso, il Comune è risultato al primo posto nei giudizi per la qualità della vita nelle indagini del Sole 24 Ore del 2013."

PUNTI DI FORZA

- adozione del modello EFQM;
- autovalutazione annuale;
- individuazione di Owner per ogni criterio del Modello;
- coinvolgimento e rapporto con i cittadini nella definizione dei piani di sviluppo del Comune;
- indagini sulla soddisfazione dei cittadini;
- indagini di clima.

"*Su un piano diverso, si possono citare casi in cui il supporto ed indirizzo da parte delle Pubbliche istituzioni ha determinato significativi miglioramenti delle organizzazioni.*

*Ad esempio, un approccio che ha generato una significativa crescita delle organizzazioni è stato quello definito dalla **Provincia di Bolzano (Ripartizione Cultura Tedesca)**, che ha supportato la crescita del sistema gestionale / organizzativo dei Centri di Formazione che fanno capo alla Ripartizione attribuendo finanziamenti distribuiti sulla base del livello di maturità dimostrato dai Centri di Formazione misurato secondo il Processo Recognized for Excellence EFQM.*

Ciò ha determinato una crescita dell'attenzione da parte delle organizzazioni interessate, che si è tradotta in un progresso rilevante nelle valutazioni quantitative secondo il Modello."

PUNTI DI FORZA

- Adozione del modello EFQM;

"*Casi simili (anche se non collegati a finanziamenti) possono essere citati per il **Comune di Torino** (che ha spinto per quasi 10 anni le Aziende di Servizio a applicare il Modello EFQM e a misurarsi rispetto a questo con il Recognized for Excellence EFQM: si è anche in questo caso determinata una significativa crescita delle aziende.*"

PUNTI DI FORZA

- Adozione del modello EFQM;

"In base alla personale esperienza nel settore pubblico posso affermare che le organizzazioni che hanno avuto riconoscimenti ad altissimo livello (es. Premi nazionali ed internazionali) hanno adottato essenzialmente gli approcci [tipici del quality management]*. In particolare: leadership impegnata in prima persona che dà il buon esempio, continuità dell'approccio, dell'impegno, dell'attività del "leader maximo" e della leadership interna diffusa (responsabili ai vari livelli) secondo i principi della Qualità e del miglioramento continuo.Per coinvolgere e motivare il personale risulta importante dare esempi concreti dell'utilità degli strumenti e dei modelli. I successi pertanto sembrano non dipendere, almeno nella mia esperienza diretta ed indiretta, in conseguenza di approcci originali ma dall'utilizzo sistematico, ai vari livelli dell'organizzazione, dei classici principi della qualità che permette di liberare ed esaltare la creatività che ognuno di noi possiede in diversa misura e nelle diverse forme, necessaria anche nella quotidianità.*

Fra le molte realtà conosciute, con risultati nel miglioramento continuo della qualità dell'organizzazione e del servizio, riconosciuti a livello nazionale cito il caso del ***Circolo Didattico di Consel****ve (PD). Sono stati utilizzati nel tempo più strumenti (ISO-EFQM-CAF, approccio "lean") cogliendo da essi il meglio per questa realtà. Numerosi sono stati i riconoscimenti ed i Premi ricevuti da questa scuola dal 2004 al 2012: non solo la certificazione ISO 9001 dal 2003 al 2012, ma anche il Premio Qualità Scuola del Veneto nel 2004, il Primo PQI settore Scuola nel 2006 e nello stesso anno il primo Premio PAA; negli anni successivi ulteriori Premi e riconoscimenti ai massimi livelli ricevuti ai Forum PA."*

PUNTI DI FORZA

- Adozione del modello EFQM;
- commitment del management;
- Coinvolgimento del personale;
- Utilizzo sistematico dei principi della qualità.

6. Raccomandazioni finali: lezioni apprese e proposte per il futuro

Gli ultimi venti anni hanno confermato, se ce ne fosse stata la necessità, che la crescita della competitività del nostro Paese passa, seppur non esclusivamente, attraverso la crescita della cultura manageriale e gestionale delle nostre imprese, della nostra Pubblica Amministrazione e di tutti quei soggetti che contribuiscono a creare valore nel Sistema Paese: in sintesi nella "Qualità" del sistema economico-produttivo.

I dati raccolti e l'analisi compiuta hanno dimostrato che questo contributo ha vissuto di luci ed ombre. In quegli ambiti e settori, dove per vari motivi si è dovuto adottare in maniera sostanziale questo approccio (per la competitività del "mercato") o si è scelto volontariamente di portarlo avanti in maniera convinta (per la visione del management e/o della proprietà), il fattore "Qualità" ha contributo in particolare:

- a sostenere il cammino di un'organizzazione pubblica e privata, di grandi e piccole dimensioni, verso l'innovazione e l'eccellenza nella gestione (qualità come sistema: vedi le migliaia di aziende che ne hanno data dimostrazione partecipando alle varie edizioni dei Premi per la qualità, l'innovazione e l'eccellenza o le oltre centomila organizzazioni che hanno adottato gli approcci di sistema dell'ISO 9001 per la qualità, dell'ISO 14001 per l'ambiente o per la salute e sicurezza sul lavoro);
- ad ottenere ed incrementare in modo continuo la soddisfazione dei clienti per la rispondenza di prodotti e servizi alle loro esigenze (ci si riferisce alla qualità dei prodotti. Nel 2011 su 5.117 prodotti censiti in 946 casi l'Italia era il 1°, 2° o 3° Paese per attivo con l'estero[542]);
- alla soddisfazione degli investitori e del management per il livello di efficienza e più in generale di competitività che gli approcci e gli strumenti della "Qualità" hanno garantito quando utilizzati in modo corretto (nel quadro della crisi economica degli ultimi anni vari dati di monitoraggio, effettuati da EFQM e da Accredia, dimostrano che le imprese che hanno adottato i modelli per l'innovazione e l'eccellenza o quelli ISO 9001 risultano colpite in minor misura);
- per lo sviluppo di un nuovo tipo di rapporto paritario e sinergico con fornitori e altri operatori, clienti compresi, orientato allo sviluppo di partnership e reti di imprese;
- alla soddisfazione del personale per la crescita del proprio livello di professionalità, sicurezza nel e del posto di lavoro (l'adozione di sistemi per la Qualità o di sistemi HSE&Q o per l'innovazione e l'eccellenza richiede lo sviluppo delle risorse umane e il loro coinvolgimento e soddisfazione);
- la soddisfazione di tutte le altre Parti Interessate in particolare la Società per il livello di responsabilità mostrato verso i principi di sostenibilità sociale e ambientale (molte delle aziende che hanno avuto successo a livello internazionale, quelle delle famose 4A, hanno ottenuto successo anche per avere puntato sulla sostenibilità).

Il Sistema Paese ha avuto indubbi benefici là dove si è puntato sul fattore qualità, non solo nel settore industriale (vedasi l'avere mantenuto, nonostante tutto, elevate quote di esportazione in molti settori dove della qualità di prodotto e di sistema se ne è fatto una cultura di fondo) ma anche in alcuni ambiti della Pubblica Amministrazione dove, seppur a macchia di leopardo, sono stati introdotti approcci di qualità di prodotto e di sistema (come emerge dai dati ricavabili dai Premi sulla Qualità organizzati dal Dipartimento della Funzione pubblica in collaborazione con APQI).

[542] Indice Fortis Corradini, Fondazione Edison, 2011

Allora cosa resta da fare per portare il Sistema alla Qualità? Come capitalizzare le esperienze di successo emerse a livello nazionale e internazionale di chi ha applicato nel modo efficace questi approcci?

In un paper del 2012 Matt Rogers di McKinsey, parlando delle evoluzioni nel campo delle tecnologie per la produzione di energia, evidenzia al meglio quali sono i Sistemi chiave del presente e prossimo futuro: "*La concorrenza tra i paesi introduce molteplici forme di innovazione al mercato che agiscono in parallelo; l'ingegneria a basso costo cinese, la produzione di massa e di qualità coreana, l'integrazione di sistemi tedesca e l'innovazione di prodotto americana sono tutti fattori importanti, così come la forte concorrenza che avvantaggia i consumatori.*"
Perché fra questi sistemi non vi è l'Italia? Come imparare dagli errori del passato per ripartire? Come soddisfare quindi questo bisogno di qualità per andare verso l'innovazione e l'eccellenza che sono diventate priorità strategiche per il nostro Sistema Paese di fronte al contesto internazionale sempre più sfidante?

Nel grafico della figura tratto dalla Survey realizzata nel corso della ricerca si riportano le raccomandazioni principali in termini di promozione della Qualità formulate dagli esperti consultati.

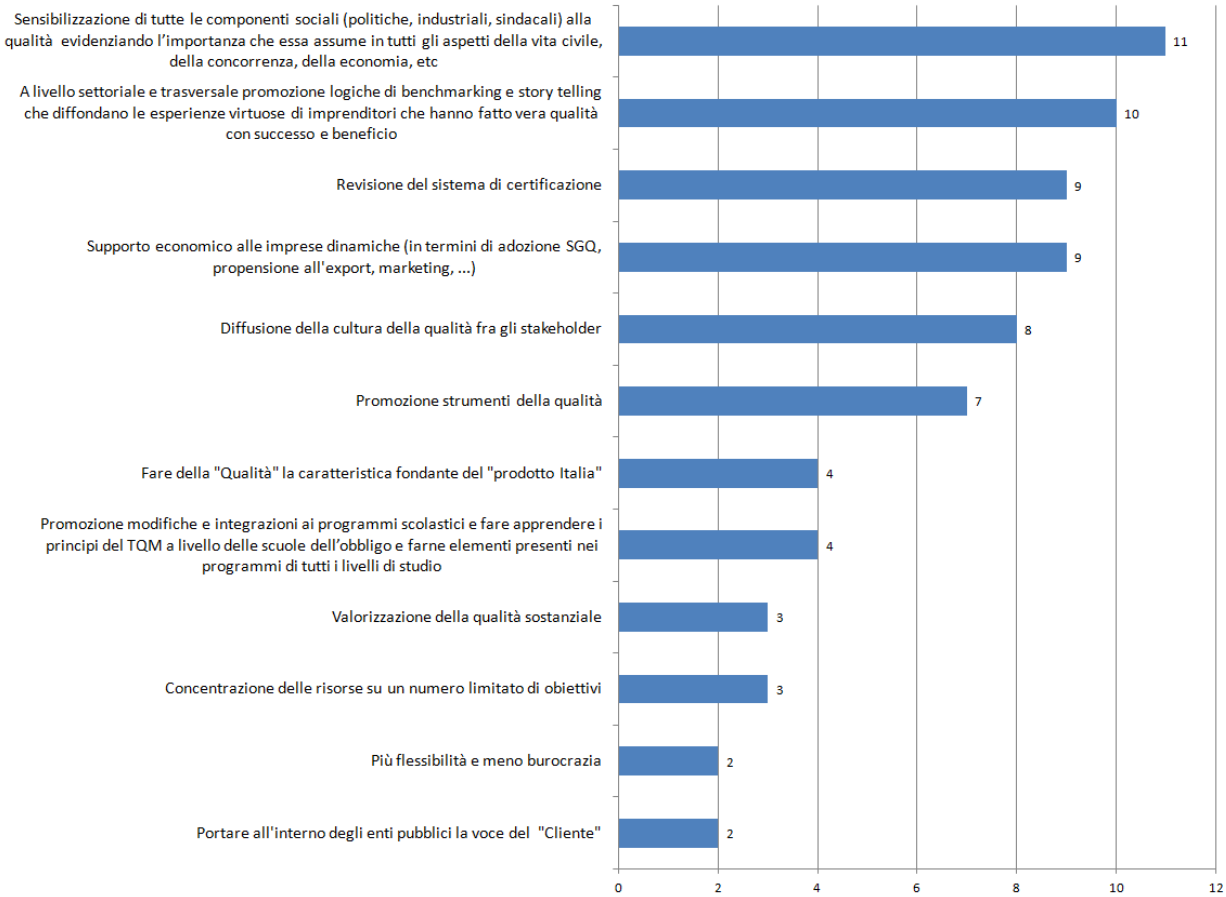


Figura 6.1: - Survey: risposte alla Domanda 11 - Quali raccomandazioni formuleresti in merito alla "Qualità" (per i vari ambiti e settori di tua competenza) se avessi la possibilità di interagire con i ns. rappresentanti politici, industriali, sindacali, ecc.?

6.1 Gli attori della Qualità

Quanto emerso dalla ricerca sul contesto nazionale (in particolare dalle criticità del sistema produttivo), sui contesti internazionali e dalla Survey con gli esperti nazionali del settore, delinea un quadro in cui emergono diversi attori coinvolti nel soddisfacimento del bisogno di eccellenza (figura 10), con diversi possibili ruoli.

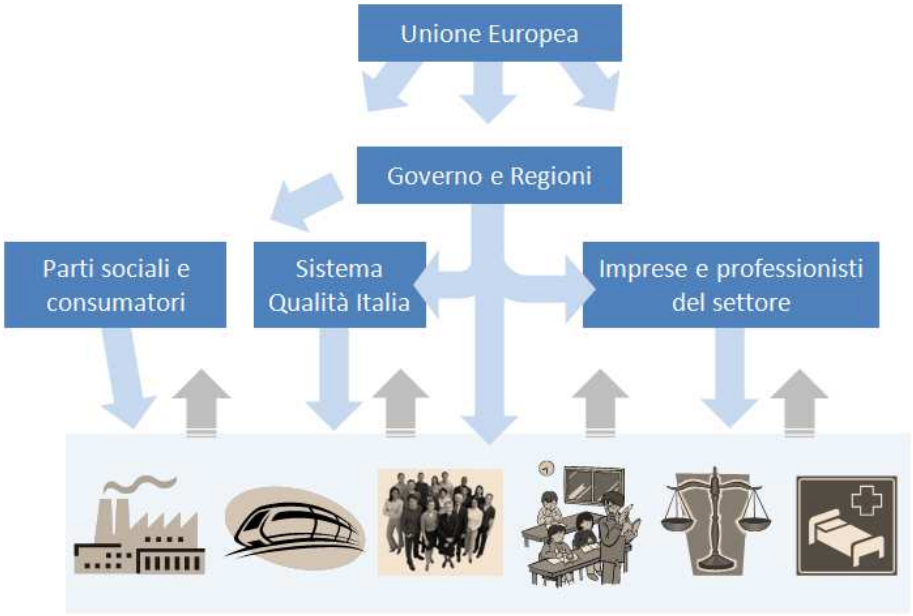


Figura 6.2: I promotori della Qualità e dell'Eccellenza

Agli attori così individuati si propongono alcune raccomandazioni per superare l'*empasse* degli ultimi anni e promuovere **linee di intervento** capaci di ridare slancio alla capacità delle nostre organizzazioni di affrontare al meglio le sfide del presente e del futuro assicurando una crescita del nostro sistema produttivo che valorizzi le esperienze passate e allo stesso tempo scommetta e investa nelle nuove generazioni.

Un ruolo è ascrivibile sicuramente all'Unione Europea per la centralità assunta nelle politiche attive a supporto della competitività delle imprese così come nel promuovere lo sviluppo sostenibile.
L'Unione Europea pur avendo già fatto molto a partire dall'armonizzazione delle norme (EN partendo da standard ISO di valore internazionale), attraverso il new legal framework (reg. 765 e dec. 768 del 2008, non solo per il riconoscimento del valore dell'accreditamento, quanto per il fatto che questo, dando valore alle valutazioni di conformità, le promuove come strumenti atti a supportare le politiche di rafforzamento del mercato unico, insieme e sinergicamente con le attività di sorveglianza del mercato), attraverso la predisposizione e diffusione del Modello CAF (Common Assessment Framework) derivato dal Modello EFQM per la promozione di una Pubblica Amministrazione europea di qualità e con molti atti di indirizzo e normativi (libri bianchi vari, direttiva sulla sostenibilità …), molto ancora può fare per promuovere la cultura della qualità, dell'innovazione e della sostenibilità, rafforzare la diffusione degli strumenti di supporto e sul versante della tutela dei prodotti a marchio nei mercati internazionali.

Su scala nazionale un ruolo strategico è quello del Governo e del potere esecutivo del nostro Paese, per le sue capacità di proporre ed attuare politiche di sistema. In questo senso le Regioni, in relazione alle attuali attribuzioni previste dalla Costituzione, assumono una posizione di interlocutore per promuovere le

politiche di supporto alla competitività del sistema produttivo, in particolare attraverso la programmazione e gestione dei fondi strutturali comunitari.
È fondamentale che il Governo assuma il ruolo di promotore della Qualità e dell'Eccellenza con politiche di medio e lungo termine che esercitino azioni di indirizzo, promozione e controllo nei confronti degli attori chiave del sistema produttivo al fine di promuovere l'adozione dei metodi più evoluti di *quality management* sia nel sistema produttivo nazionale, sia all'interno degli apparati amministrativi, che restituiscano rapidità e certezza di risposta ai cittadini e alle imprese.
In questo senso appare fondamentale l'istituzione di una **Cabina di regia per la promozione della Qualità del Sistema Paese**, che, agendo a livello interministeriale, abbia come interlocutori i Ministeri chiamati a dare effettiva attuazione alle politiche per la Qualità e l'Eccellenza del Sistema Paese promosse dal Governo (Istruzione, Università e Ricerca; Sviluppo economico; Infrastrutture e Trasporti; Beni e Attività Culturali e Turismo; Politiche agricole alimentari e forestali, ….) così come le regioni che hanno la delega all'attuazione sul territorio delle politiche ministeriali.
La Cabina di Regia dovrà svolgere la funzione di armonizzazione delle azioni settoriali e soprattutto di monitoraggio e verifica delle realizzazioni al fine di eliminare il gap tra gli intenti delle politiche e i benefici attesi dalla loro attuazione.

Ad un livello diverso si collocano:

- il Sistema Qualità Italia che vede la presenza delle Autorità di Controllo (Comitato Interministeriale di Sorveglianza di Accredia, Autorità Nazionale Anticorruzione, ecc.), degli Enti di Normazione (UNI, CEI, ….), dell'Ente Italiano di Accreditamento (Accredia), dei Laboratori, degli Enti di Certificazione e di Ispezione, delle Associazioni Culturali che promuovono la Qualità (AICQ, ANGQ, APQI, QUINN,….);
- le Parti Sociali con particolare riferimento alle associazioni di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori, che sono chiamate a svolgere un ruolo trainante in questo rilancio della qualità nel Sistema Paese;
- i Consumatori e le loro Associazioni; sono sempre più attivi e partecipi dei processi decisionali e rappresentano interlocutori importanti del sistema produttivo anche in fase di definizione di nuovi prodotti. La diffusione dei social media infatti favorisce in prospettiva processi di co-creazione o social innovation così come processi di monitoraggio delle performance etico-sociali delle imprese che nessuna azienda può oramai permettersi di ignorare (solo per citare i più famosi, si vedano i casi della Nike e della Apple).
- il mondo delle imprese di consulenza e dei professionisti del settore che quotidianamente affiancano sul campo le organizzazioni nella loro gestione perché condizione necessaria per radicare nel territorio la conoscenza dei principi della Qualità e dell'Eccellenza è quella di dare continuità alla diffusione della loro conoscenza e alla sensibilizzazione di manager d'impresa, dirigenti della PA, educatori e formatori, giovani.

Attraverso l'attivazione di comunità di pratica è possibile capitalizzare le competenze di chi, fra i professionisti e le imprese del settore, ha applicato sul campo, nel mondo delle imprese e della PA, le metodologie del *quality management* ed è quindi in grado di farne percepire il valore in termini di risultati ottenibili.

6.2 Gli strumenti e le azioni per la Qualità

La valutazione dei risultati raggiunti negli ultimi venti anni, la lettura delle esperienze di successo e, soprattutto, degli insuccessi, la ridotta disponibilità di risorse fanno emergere alcune necessità ineludibili e strettamente correlate:

- proposizione di spazi di confronto;
- condivisione dei programmi degli attori;
- attivazione di partnership;
- coordinamento delle iniziative;
- concentrazione delle risorse.

È prioritario costruire un approccio di sistema che passi quindi dal coordinamento dei programmi d'intervento a favore della competitività delle imprese ad un coordinamento di iniziative in logica globale multistakeholder (si veda in merito l'esperienza dei Mouvement pour la Qualité in Francia e Canada).

Dalle esperienze di successo emerge inoltre la necessità di:

- porre un'attenzione bilanciata alle organizzazioni e alle persone;
- rafforzare nei modelli di eccellenza le aree di attenzione alle risorse umane e, soprattutto, al contributo delle risorse umane alla crescita delle organizzazioni;
- sviluppare iniziative di riconoscimento del contributo delle persone al successo di iniziative/progetti delle organizzazioni;
- promuovere il riconoscimento delle figure professionali non regolamentate attraverso anche la gestione di Registri Professionali.

Diversi possono essere gli strumenti di azione a livello nazionale per promuovere la diffusione della cultura della qualità, dell'innovazione, della sostenibilità e della responsabilità. Questi possono spaziare su diversi piani di azione:

I. **Azioni per la definizione di un sistema di misurazione del livello della Qualità del Paese, della Pubblica Amministrazione, delle imprese, dei prodotti e dei servizi**

II. **Azioni per la definizione e il coordinamento di iniziative nazionali per la Qualità**

III. **Azioni per la diffusione e il radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza**

IV. **Azioni per la promozione di campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione**

V. **Azioni per la promozione e lo sviluppo della qualità della Pubblica Amministrazione**

VI. **Azioni per l'introduzione dei temi della qualità nella politica industriale del Paese**

VII. **Azioni per il rafforzamento del Sistema Qualità Italia**

VIII. **Azioni per il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi**

I. Azioni per la definizione di un sistema di misurazione del livello della Qualità del Paese, della Pubblica Amministrazione, delle imprese, dei prodotti e dei servizi

- definizione di indicatori macroeconomici capaci di misurare il livello della qualità del Sistema Paese quali ad esempio il Prodotto Interno di Qualità (PIQ) della Fondazione Symbola;
- rilancio del progetto Customer Satisfaction Index (CSI) per la misurazione della soddisfazione della clientela di decine delle principali aziende italiane.

II. Azioni per la definizione e il coordinamento di iniziative nazionali per la Qualità

- istituzione della citata **Cabina di regia per la promozione della Qualità del Sistema Paese**. Agirà a livello interministeriale e avrà come interlocutori i Ministeri interessati all'attuazione alle politiche per la Qualità e l'Eccellenza del Sistema Paese (Istruzione, Università e Ricerca; Sviluppo economico; Infrastrutture e Trasporti; Beni e Attività Culturali e Turismo; Politiche agricole alimentari e forestali, ….). Avrà inoltre rapporti con le regioni che hanno la delega all'attuazione sul territorio delle politiche ministeriali. La Cabina di Regia agirà per l'armonizzazione delle azioni settoriali, in particolare per il monitoraggio e la verifica delle loro realizzazioni, per eliminare il differenziale tra gli intenti delle politiche e i benefici attesi dalla loro attuazione;
- valorizzazione delle relazioni fra il sistema di Accreditamento e sistema delle imprese attraverso:
  - collaborazione fra Accredia, organismi e laboratori, consulenti ed organizzazioni per promuovere il valore delle certificazioni italiane accreditate nel mercato globalizzato
  - confronto stabile, possibilmente istituendo gruppi per l'esame di questioni specifiche
  - rafforzamento della partecipazione del sistema imprenditoriale attraverso le rispettive rappresentanze
  - verifica necessità allargamento delle attività di Accredia nei settori del "nuovo approccio" ancora riservati alla PA (prodotti da costruzione, dispositivi medicali, nautica da diporto)
- creazione di un portale web per dare voce alle Parti interessate, promuovere progetti nazionali, favorire lo scambio di buone pratiche, valorizzare i progressi realizzati nei diversi settori anche attraverso uno specifico cruscotto per il monitoraggio dello stato di avanzamento delle azioni.

III. Azioni per la diffusione e il radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza

La diffusione e il radicamento della cultura della Qualità e dell'Eccellenza passa attraverso l'**integrazione nei diversi percorsi scolastici e universitari dell'insegnamento dei principi base della buona gestione organizzativa** riferibili, indirettamente e direttamente a seconda del livello scolastico di adozione, ai principi del *Total Quality Management* e più in generale ai modelli di Eccellenza.

In questo senso, con riferimento anche ad esperienze internazionali quali l'*University Outreach Program* dell'American National Standards Institute – ANSI e il Prix des Étudiants organizzato dall'Association France Qualité Performance (AFQP), si propone:

- l'aggiornamento mirato per il corpo docente;
- la diffusione dei principi della qualità in tutti i percorsi scolastici;
- l'introduzione delle tematiche della qualità negli insegnamenti di alcuni percorsi scolastici (partendo dagli istituti tecnici e professionali);
- la finalizzazione dell'alternanza scuola-lavoro anche sui temi della qualità;

- la presentazione di casi concreti attraverso testimonianze di imprenditori, dirigenti della PA e consulenti;
- la diffusione della materia a livello universitario in Corsi di Studio in cui non è già presente;
- l'inserimento dei temi della qualità nella Formazione Professionale;
- la diffusione di meccanismi di certificazione delle competenze sulla qualità attraverso il coinvolgimento degli Ordini Professionali, delle Associazioni Professionali non regolamentate, del Sistema della Formazione gestito dai Fondi Paritetici Interprofessionali e dalle Regioni.

IV. **Azioni per la promozione di campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione** sui temi della qualità, eccellenza, innovazione e sostenibilità che comunichino l'impegno del Governo su questi temi e mettano in evidenza la loro rilevanza per il Sistema Paese.

Molte sono le modalità a disposizione del Governo per attuare questo intervento che potrebbero valorizzare le varie esperienze internazionali (si veda quanto realizzato in Canada, Corea del Sud, Giappone, India). Alcuni possibili esempi sono:

- il discorso annuale alla Nazione del Capo del Governo di presentazione delle politiche a supporto della Qualità e dell'Eccellenza del Sistema Paese;
- il coinvolgimento della RAI quale servizio pubblico (promozione spot, programmi tematici, ecc.);
- il Mese della Qualità (novembre) come intervallo temporale nel quale concentrare iniziative di diffusione della cultura della qualità (iniziativa già ampiamente diffusa in Europa e in USA con il supporto delle Associazioni Culturali per la qualità);
- il rafforzamento del Premio del Presidente della Repubblica, la razionalizzazione dei premi nazionali al fine di assicurare la partecipazione delle migliori aziende nazionali ai premi europei e l'alimentazione dei premi nazionali con la partecipazione delle migliori aziende a livello regionale;
- Ambassadors of European Excellence (AEE) è un programma governativo mirato a rafforzare il valore del brand nazionale con un'immagine di Eccellenza Europea con la quale affacciarsi ai mercati internazionali. L'intenzione è offrire il know-how delle aziende nazionali a "5 stelle" e attirare l'attenzione del pubblico straniero (cfr. Spagna).

Molte altre iniziative possono essere pensate per rafforzare la diffusione della cultura della qualità, dell'innovazione e della sensibilità ma appare più opportuno formulare alcune proposte nell'ambito dell'area propria del Sistema Qualità Italia (cfr. punto VII).

V. **Azioni per la promozione e lo sviluppo della qualità della Pubblica Amministrazione** attraverso la diffusione dei metodi e delle tecniche della qualità nelle organizzazioni statali in chiave di semplificazione e miglioramento dei processi amministrativi a supporto delle imprese.

VI. Azioni per l'introduzione dei temi della qualità nella politica industriale del Paese. Lo Stato e le Regioni sono i principali attori per la definizione e attuazione di una politica industriale per la qualità da realizzare attraverso:

- la definizione di una politica industriale nella quale i temi dell'innovazione e della qualità sono punti di riferimento per la competitività;
- il rafforzamento del sistema di normazione nell'ottica di accelerare i processi di armonizzazione delle normative a livello internazionale e di promuovere la normazione e certificazione di prodotto a tutela delle produzioni nazionali e del Made in Italy;
- la messa a punto di sistemi di incentivazione e di agevolazione per le imprese per la definizione di disciplinari di prodotto e la relativa certificazione;
- schemi di incentivazione e di agevolazione per le aziende eccellenti, nel caso dell'adozione di sistemi integrati, di modelli di eccellenza e sistemi ispirati alla responsabilità sociale, attivabili anche a livello regionale e valutabili con il contributo delle associazioni dei consumatori;
- attivare condizioni premianti a favore delle imprese/organizzazioni che adottano la qualità, quali:
  - strumenti di semplificazione amministrativa;
  - accesso preferenziale alle gare pubbliche.

VII. Azioni per il rafforzamento del Sistema Qualità Italia

Diverse possono essere le iniziative promosse dal Sistema Qualità Italia; mutuando esperienze già sviluppate in altri Paesi si possono segnalare iniziative su diversi fronti:

- **Quality E-Learning** - piattaforma interattiva che permette lo sviluppo e lo scambio di conoscenze sui modi per promuovere la qualità aziendale e sui vantaggi rilevanti in termini di prestazioni aziendali e di risultati di business. Il portale potrebbe anche consentire il download di documentazione tecnica a supporto di tecnici e manager per l'implementazione di progetti sulla qualità (cfr. Australia, Germania, Gran Bretagna, USA);
- **Premio Qualità Italia o Italian Excellence Award** (Italian Awards for Excellence) - premio volto a dare riconoscimenti a quelle organizzazioni che adottano una gestione innovativa con un'articolazione in sezioni volte a riconoscere le eccellenze relative a differenti tematiche come innovazione, qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale, produttività e competitività anche attraverso lo sviluppo di percorsi di eccellenza per l'implementazione graduale della qualità sotto forma di un programma di riconoscimenti, con più declinazioni tra le quali un'organizzazione può scegliere (cfr. Canada, Giappone);
- **Italian Leadership Forum** organizzato dagli Enti di Normazione con lo scopo di supportare il riconoscimento di standard e disciplinari di prodotto italiani sia a livello nazionale (governo, ministeri competenti, agenzie, ecc.), sia a livello internazionale (UE, …) per supportare qualità e internazionalizzazione delle imprese italiane (cfr. Australia, Corea del Sud, Germania, Svizzera);
- **Quality Best Practice Forum** organizzato dalle Associazioni Culturali e volto alla condivisione di osservazioni, esperienze e strumenti per supportare uno "sviluppo

globale" della qualità (cfr. Australia, USA). Si può ipotizzare sotto svariate forme Congresso, Network/Community, Forum di discussione;

- **Programma formativo "Standards Young Leaders",** organizzato dall'UNI e dal CEI, e pensato per creare nuove generazioni di esperti di standard. Futuri ingegneri, tecnici e dirigenti hanno la possibilità di essere coinvolti nello sviluppo delle norme a livello nazionale e internazionali, attraverso la selezione di giovani professionisti da coinvolgere in attività formative, nel processo di elaborazione delle norme e di gestione dei comitati tecnici (cfr. Australia);
- **Quality Leadership Award** - riconoscimento da assegnare annualmente a persone che dimostrano di aver avuto una leadership eccezionale nello sviluppo di progetti e iniziative per la qualità in ambito privato e pubblico (cfr. Canada, Germania, Giappone, India, Svizzera, USA); al premio può essere affiancato un meccanismo di condivisione delle migliori storie di successo come viene fatto dal programma "Quality for Life" in USA. L'iniziativa prevede la condivisione, tramite un portale internet dedicato, di storie di successo, raccontate direttamente da professionisti di qualità sul modello dello story telling utilizzando video che possono essere proposti direttamente dai professionisti;
- **Enhancing Quality** - processo di consultazione condotto da Accredia per ottenere input dagli stakeholder del sistema di accreditamento e certificazione su questioni chiave rispetto al miglioramento della qualità del sistema stesso (cfr. Canada);
- **Quality Paper Award** - premio gestito dalle Associazioni per la Qualità (AICQ. ANGQ, APQI e Quinn) per premiare le migliori pubblicazioni (tesi di laurea magistrale e di dottorato, articoli scientifici, articoli divulgativi, libri, ecc) su argomenti inerenti la qualità e la normazione (cfr. Cina, Germania, Spagna);
- **Giornata della Qualità** (per la Qualità ogni giorno). L'iniziativa sarà realizzata su scala nazionale e prevede l'impegno volontario di ogni impresa e professionista del settore a dedicarsi per almeno un giorno all'anno a iniziative di sensibilizzazione rivolte al proprio territorio di riferimento. Gli stessi soggetti si impegnano a rendere note e condividere in via preventiva le iniziative programmate al fine di evitare sovrapposizioni.

VIII. Azioni per il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi

Lo Stato è il principale "cliente" di imprese e associazioni. In questo senso può svolgere un ruolo chiave per la **promozione di criteri di selezione che affianchino all'economicità la valorizzazione delle capacità di gestione e controllo dei propri fornitori così come la valutazione delle forniture passate.**

In questo senso si possono prevedere

- l'introduzione nei meccanismi delle gare d'appalto di requisiti di qualificazione delle imprese basati anche su rigorosi criteri di qualità (certificazione, rating di qualità, ecc.);
- interventi sui criteri di qualifica previsti da CONSIP così come dagli altri centri di acquisto previsti dalle Regioni;
- condivisione fra le PA delle valutazioni ex post delle forniture al fine di valorizzare i fornitori virtuosi e capaci di coniugare economicità e qualità della fornitura (sia in termini di prodotto che di servizio).

7. Riferimenti

Sitografia

- Accredia, www.accredia.it/
- Banca Mondiale, www.worldbank.org
- Doing Business, indicatori della Banca Mondiale www.doingbusiness.orgrankings
- Central Intelligence Agency, CIA, www.cia.gov
- Eurostat, ec.europa.eu
- The Economist Intelligence Unit, www.eiu.com
- International Organization for Standardization, ISO, www.iso.org
- Istituto nazionale di statistica, ISTAT, www.istat.it
- Kaizen Institute, www.kaizen.com
- Ministero delle politiche agricole alimentari e forestal, www.politicheagricole.it
- Qualivita, Fondazione per la protezione e la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di qualità, www.qualivita.it
- Lean Enterprise Institute, www.lean.org
- Reputation Institute, www.reputationinstitute.com
- United Nations Conference on trade and development, UNCTAD, unctad.org
- United Nations Development Programme, www.undp.org
- United Nations Industrial Development Organization, UNIDO, www.unido.org
- Unioncamere, www.unioncamere.gov.it
- World Economic Forum, WEF, www.weforum.org
- The World Tourism Organization, UNWTO, http://www2.unwto.org/
- World Trade Organization, WTO, www.wto.org

Bibliografia

"Enciclopedia Garzanti di Filosofia", Garzanti, Milano 1981.

Abbagnano N., "Dizionario di filosofia", UTET, Torino 1971 (seconda edizione).

Accredia, Osservatorio Accredia, "La domanda di certificazione di qualità nel sistema di impresa", Marzo 2013.

Accredia, Quaderno Osservatorio Accredia, "Qualità, crescita, innovazione", n° 1, 2014.

Accredia-Censis, “Secondo rapporto sulla qualità e sulla certificazione”, 2014.

Attolico L., “Innovazione Lean”, Ulrico Hoepli Editore, 2012.

Banca d’Italia, Questioni di economia e finanza, “Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi”, n° 193/2013.

Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., “Encycopedia of Quality Terms & Concepts”, Plus, 2004.

Bonechi L., Carmignani G., Mirandola R., “La Gestione della Qualità nelle Organizzazioni, dalla conformità all’eccellenza gestionale”, Edizioni Plus, 2004.

Boucher M., “Lean Product Development for Automotive Goods”, Aberdeen Group, Inc. 2009.

Boucher M., “Lean Product Development for Consumer Packaged Goods”, Aberdeen Group, Inc. 2009.

Boucher M.,“Lean Product Development for the High Technology Sector”, Aberdeen Group, Inc. 2009.

Brown J., “Lean Product Development Benchmark Report”, Aberdeen Group, Inc. 2007.

BS OHSAS 18001 ed.2007, “Sistemi di gestione per la sicurezza e la salute sul luogo di lavoro”.

Carmignani G., Mirandola R., “Qualità Modelli e Vision 2000”, Plus, 2006.

Centro Studi Filosofici di Gallarate, “Dizionario delle idee”, Sansoni, Firenze 1976.

Charles A.S. Hall, John W. Day Jr., “Rivedere i limiti della crescita”, Le Scienze, 2009.

Coletta A., “The Lean 3P Advantage”, CRC Press, 2012.

Commissione Europea “Libro Verde” Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, n. 366, 2001.

Confindustria, “Italia 2015 - Le imprese per la modernizzazione del Paese”, 2010.

Confindustria, Centro Studi Confindustria “L’alto prezzo della crisi per l’Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero”, Giugno 2013.

Consorzio in Ingegneria per la Qualità, QUALITAL (attuale QUINN), “La Qualità nel Mondo”, Nuovo Studio Tecna Roma, 1996.

Conti T., De Risi P., “Manuale della Qualità”, Il Sole 24 Ore, 2001.

De Risi P., per il Consorzio in Ingegneria per la Qualità, QUALITAL (QUINN), “Il dizionario della Qualità“, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001.

De Risi P. (a cura di), “Dizionario della Qualità”, Il Sole 24 ORE, 2001.

Deming W. E., “New Economics for Industry, Government, Education”, MIT-CAES, 1993.

Deming W. E., “Out of the Crisis”, MIT-CAES, 1982.

Feigenbaum A. V., “Total Quality Control”, McGraw-Hill, 1961.

Feigenbaum A. V., “Quality control: principles, practice and administration; an industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses”, McGraw-Hill industrial organization and management series, New York, 1945.

Fondazione Masi & Università di Siena per Comitato Leonardo, “Crescita e sviluppo economico in Italia: i 150 anni di storia unitaria”, Rubettino Editore, 2011.

Fondazione Masi, “La sfida della qualità-Il futuro delle aziende italiane sui mercati internazionali”, 2007.

Fondazione Symbola, “I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy”, 2013.

Fondazione Symbola, “GreenItaly - L’economia verde sfida la crisi”, 2012.

Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison “10 verità sulla competitività italiana”, 2014.

Ishikawa K., “What is Total Quality Control? The Japanese Way”, Prentice Hall, 1985, USA in una traduzione in inglese del testo originale giapponese “TQC towa Nanika – Nippontechi Hinshitsu Kanri”. Il testo è stato successivamente tradotto in italiano e ne è inoltre disponibile una sintesi effettuata da R. Mirandola.

ISMEA, “I consumi domestici delle famiglie italiane”, Report 1, 2015.

ISTAT, 9° Censimento Industria e servizi, anno 2011.

ISTAT, Rapporto annuale 2013 e 2014.

Juran J. M., “ Japanese and Western Quality. A Contrast Quality Progress”, 1978.

Juran J. M., “A History of Managing for Quality, The evolution, trends, and future directions of managing for Quality”, ASQC Qualty Press, 1995, pubblicato in Italia da Sperling&Kupfer con il titolo “Qualità nella storia”.

Juran J. M. “La qualità nella storia”, Sperling & Kupfer, Milano, 1996.

Liker J.K., Attolico L., “Toyota Way”, Ulrico Hoepli Editore, 2014.

NIELSEN, “Doing well by doing good”, 2014.

NOMISMA, Consumer Survey, Osservatorio SANA, 2014.

Ohno T., “Toyota Production System: Beyond Large Scale Production”, Productivity Press, 1988.

Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Rapporto 2014.

Pirsig Robert M. “Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values (ZAMM)”, William Morrow & Company, 1974. Traduzione italiana di Delfina Vezzoli, “Lo Zen e l’arte della manutenzione della motocicletta”, Gli Adelphi, 1990.

Rifkin J., "The Third Industrial Revolution", Palgrave MacMillan, 2011 (VII,233-242). Pubblicato in Italia da Mondadori Editore con il titolo “La terza rivoluzione industriale” 2011.

Sancassiani W., Manicardi L. (Focus Lab), “I Distretti della ceramica verso la Green Economy”, Ecoscienza Numero 2, Anno 2012.

SAI, SA8000 Certified Facilities, 2014.

The Economist Intelligence Unit, The learning curve, Pearson, 2014.

UNI EN ISO 14001 ed. 2004, “Sistemi di gestione ambientale”.

UNI EN ISO 9001 ed. 2008 e 2015 (draft), “Sistemi di gestione per la Qualità”.

UNIDO, Competitive Industrial Performance Report 2012-2013.

Vergnano F., “Il segreto del miglioramento continuo. L’IMPRESA. N°1/2009”.

Vergnano F., “Qualità, la chimera del management. L’IMPRESA. N°3/2014”.

Wakamatsu Y., “I 10 insegnamenti di Taiichi Ōno”, FrancoAngeli, 2011.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., “The Machine that Changed the World”, Harper Perennial, 1990, New York. Traduzione italiana di Antonio Bellomi, “La macchina che ha cambiato il mondo”, Rizzoli, 1993.

Womack J. P., Ross D., “Lean thinking: come creare valore e bandire gli sprechi”, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 1997.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D., “The Machine That Changed the World”, Harper Perennial, 1990.

World Economic Forum, “The Global Competitiveness Report” edizione 2013-2014 e 2014-2015.

World Trade Organization, “Annual Report 2014”.

8. Riferimenti organizzazioni per Paese raggruppate per tipologia

Italia

Normazione e accreditamento

UNI
Via Sannio, 2 - 20137 Milano
Tel: 02 700241
Fax: 02 70024375
Web: www.uni.com
Email: uni@uni.com

CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano
Via Saccardo, 9 - 20134 Milano
Tel: 02 210061
Fax: 02 21006210
Web: www.ceiweb.it
Email: info@ceiweb.it

ACCREDIA - L'Ente Italiano di Accreditamento
Via Guglielmo Saliceto, 7/9 - 00161 Roma
Tel: 06 8440991
Fax: 06 8841199
Web: www.accredia.it
Email: info@accredia.it

Promozione della Qualità

Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca - ANVUR
Via Ippolito Nievo, 35 - 00153 Roma
Tel: 06 58317203,
Fax: 06 58317 122/219
Web: www.anvur.org
Email: segreteria@anvur.org

Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ)
AICQ-Nazionale
Via Cornalia, 19 - 20124 Milano
Tel: 02 66712484
Fax: 02 66712510
Web: aicqna.com
Email: aicqna.segreteria@aicq.it

Associazione Nazionale Garanzia Qualità (ANGQ)
Via Castelrosso, 16 - 00144 Roma
Tel.: 06 5915028
Fax: 06 5914834
Web: www.angq.com
Email: info@angq.com

Associazione Premio Qualità Italia (APQI)
Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel: 06 5903479
Fax: 06 5910750
Web: www.apqi.it
Email: info@apqi.it

ASSOICIM
Piazza Don Enrico Mapelli, 75 - 20099 Sesto San Giovanni (MI)
Web: www.assoicim.it
Email: info@icim.it

Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico (CISE)
C.so della Repubblica, 5 - 47121 Forlì
Tel: 0543 38211
Fax: 0543 38219
Web: www.ciseonweb.it
Email: info@ciseonweb.it

Confindustria
Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel: 06 59031
Fax: 06 5919615
Web: www.confindustria.it
Email: confindustriastampa@confindustria.it

Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR
Piazzale Aldo Moro, 7 - 00185 RomaTel: 06 49931
Fax: 06 4461954
Web: www.cnr.it

Email: redazionesito@cnr.it

Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione (QUINN)
Piazza Carrara, 19 - 56126 Pisa
Tel: 050 2201232
Fax: 050 501457
Web: www.consorzioquinn.it
Email: segreteria@consorzioquinn.it

Europuglia
Via Gobetti, 26 - 70125 Bari
Tel: 080 5406424
Web: www.europuglia.it
Email: redazione@europuglia.it

Federazione CISQ
Via Quintiliano, 43 - 20138 Milano
Tel: 02 66117424
Fax: 02 66113066
Web: www.cisq.com
Email: fedcisq@cisq.com

Fondazione per le Qualità Italiane Symbola
Via Maria Adelaide, 8 - 00196 Roma
Tel: 06 45430941
Fax: 06 45430944
Web: www.symbola.net
Email: info@symbola.net

Formez PA
Viale Marx, 15 - 00137 Roma
Tel: 06 84891
Web: www.formez.it
Email: ufficiostampa@formez.it, webmaster@formez.it, protocollo@pec.formez.it

Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività"
Piazzale J.F. Kennedy, 20 - 00144 Roma
Tel: 06 9772-6122/7979
Fax: 06 9772-7286
Web: www.ponrec.it
Email: info@ponrec.it

Istituto per le Tecnologie della Costruzione (ITC)
Web: www.itc.cnr.it
Email: info@itc.cnr.it

Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentare (ISPA)
Via Amendola, 122/O - 70126 Bari
Tel: 080 5929359 - 080 5929365
Web: www.ispa.cnr.it
Email: segreteria@ispa.cnr.it

Istituto per i Sistemi agricoli e forestali del Mediterraneo
Via Patacca, 85 - Ercolano (NA)Tel: 081 5746606 - 081 5747192 - 081 7717325

Fax: 081 7718045
Web: www.isafom.cnr.it
Email: segreteria.na@isafom.cnr.it

Istituto per le Tecnologie Didattiche
Via de Marini, 6 - 16149 Genova
Tel: 010 6475303
Fax: 010 6475300
Email: itd@itd.cnr.it
Web: www.itd.cnr.it

Istituto di ricerca sull'impresa e lo sviluppo
Vial Real Collegio 30, 10024 Moncalieri (TO)
Tel: 011 6824911
Fax: 011 6824966
Web: www.ceris.cnr.it
Email: segreteria@ceris.cnr.it

Istituto di Ingegneria Biomedica
Area di Ricerca di Padova, Corso Stati Uniti, 4 - 35127 Padova
Tel: 049 8295702
Fax: 049 8295763
Web: www.isib.cnr.it
Email: mbox@isib.cnr.it

Polo Qualità di Milano
Web: www.requs.it

Premi

Comitato Leonardo - Italian Quality Committee
Via Liszt, 21 - 00144 Roma
Tel: 06 59927990/991
Fax: 06 5923806
Web: www.comitatoleonardo.it
Email: segreteria@comitatoleonardo.it

Sodalitas
Via Pantano, 2 - 20122 Milano
Tel: 02 86460236/0842
Fax: 02 86461067
Web: www.sodalitas.it
Email: sodalitas@sodalitas.it

ICOM-Italia
via Fabio Filzi, 22 - 20124 Milano
Tel: 02 4695693
Fax: 02 4695693
Web: www.icom-italia.org
Email: info@icom-italia.org

Associazione Italiana per la Formazione manageriale (ASFOR)
Viale Beatrice d'Este, 10 - 20122 Milano
Tel: 02 58328317
Fax: 02 58300296
Web: www.asfor.it
Email: info@asfor.it

Promozione di singoli approcci alla qualità

Lean Excellence Center
Campus Bovisa (DIG)
Via Lambruschini, 4/b - 20156 Milano
Tel: 02 23992701
Web: www.lean.polimi.it
Email: info.lean@polimi.it

CUOA Lean Enterprise Center
Fondazione CUOA - 36077 Altavilla (VI)
Tel: 0444 333711
Fax: 0444 333999
Web: www.leancenter.it, www.cuoa.it
Email: info@leancenter.it

Istituto Lean Management, (membro italiano del Lean Global Network)
Via col d'Echele, 15 - 36100 Vicenza
Tel: 334 6198804
Web: www.istitutolean.it
Email: info@istitutolean.it

Lean Experience Factory
Via Casabianca,3 - 33078 San Vito al Tagliamento (PN)
Tel: 0434 858756
Fax: 0434 857750
Web: www.leanexperiencefactory.com

Officina Snella
Associazione Officina Snella
Via Panigale, 31 - 35010 Campodarsego (PD)
Web: www.officinasnella.com
Email: info@officinasnella.com

AICQ-CI Associazione Cultura Qualità – Centro Insulare
Via di San Vito, 17 - 00185 Roma
Tel: 06 4464132 - 06 44703329
Fax: 06 4464145
Web: centroinsulare.aicqna.com
Email: info@aicqci.it

Internazionale

IAF – International Accreditation Forum
Elva Nilsen, 28 Chemin Old Chelsea
Box 1811
Chelsea, Quebec
CANADA J9B 1A0
Tel: +1 (613) 454 8159
Web: www.iaf.nu

IEC – International Electrotechnical Commission
3, rue de Varembé P.O. Box 131
CH - 1211 Geneva 20 - Switzerland
Tel: +41 22 919 02 11
Fax: +41 22 919 03 00
Web: www.iec.ch

ISO - International Organization for Standardization
Chemin de Blandonnet 8 - CP 401
1214 Vernier, Geneva
Switzerland
Tel. : +41 22 749 01 11
Web: www.iso.org
Email: central@iso.org

SAI - Social Accountability International
15 West 44th Street | New York, NY 10036 (USA)
Tel: 212-684-1414
Fax: 212-684-1515
Web: www.sa-intl.org
Email: info@sa-intl.org

Europa

CEN - European Committee for Standardization
Avenue Marnix 17 - B-1000 Brussels
Tel: + 32 2 550 08 11
Fax: + 32 2 550 08 19
Web: www.cen.eu

CENELEC - European Committee for Electrotechnical Standardization
Avenue Marnix 17 - B-1000 Brussels
Tel: + 32 2 550 08 11
Fax: + 32 2 550 08 19
Web: www.cenelec.eu

EFQM - The European Foundation for Quality Management
Avenue des Olympiades 2 - B - 1140 Brussels, Belgium
Tel : +322 775 3511
Fax: +322 775 3535
Web: www.efqm.org/contact
Email : info@efqm.org

EOQ - The European Organization for Quality
36-38 rue Joseph II, 1000 Brussels
Tel: +32 474 240 800
Web: www.eoq.org
Email: eoq@eoq-org.eu

Austria

Normazione

ON - ÖsterreichischesNormungsinstitut (AS - Austrian Standards)
Heinestraße 38 AT-1020 Wien
Tel: + 43 1 213 00 0
Fax: +43 1 21300 – 355
Web: www.austrian-standards.at
Email: office@austrian-standards.at

Accreditamento

AA - Akkreditierung Austria (Accreditation Austria)
BundesministeriumfürWirtschaft, Familie und JugendFederal Ministry of Economy, Family and Youth
A-1011 Wien, Stubenring 1
Tel: +43 (0)1 711 00 5411
Fax: +43 (0)1 711 00 93 5411
Web: www.bmwfj.gv.at
Email: norman.brunner@bmwfj.gv.at

Promozione della qualità

OVQ – ÖsterreichVereinigungFürQualitätssicherung (Associazione Austriaca Per La Garanzia Della Qualità) _ Quality Austria
Headquarters
Zelinkagasse 103 1010 Vienna,
Tel: (+43 1) 274 87 47
Fax: (+43 1) 274 87 47-100
Web: www.qualityaustria.com
Email: office@qualityaustria.com

AFQM-Die Austrian Foundation for Quality Management - Quality Austria
Customer Service Center, a Porto Inverno 1, 4020 Linz, Austria
Tel: +43 732 34 23 22
Fax: +43 732 34 23 23
Web: www.qualityaustria.com
Email: office@qualityaustria.com

Altri Enti

Step Up Six Sigma Austria
Europaring F 14302, A-2345 Brunn am Gebirge
Tel: +43 2236 312352.
Fax: +43 2236 312351
Web: www.step-up.at
Email: office@step-up.at

Belgio

Normazione

NBN - Bureau voorNormalisatie | Bureau de Normalisation
Rue Joseph II - straat, 40 B-1000 Brussels
Tel: + 32 2 738 01 11
Fax: + 32 2 733 42 64
Web: www.nbn.be
Email: info@nbn.be

Accreditamento

BELAC - Belgian Accreditation Structure
BELAC secretariat, Boulevard du Roi Albert II, 16
1000 Brussels
Tel: +32 2 277 5434
Fax: +32 2 277 5441
Web: economie.fgov.bebelac.jsp
Email: belac@economie.fgov.be

Promozione della qualità

VCK VlaamscentrumvoorkwaliteitszorgFlemish, Quality Management Centre, KWINTA qualità attraverso l'innovazione e il talento dal Centro fiammingo per la Qualità
Vlaams Centrum voorKwaliteitszorgvzw, Keizerstraat 20-22, 2000 Antwerpen
Tel: +32 3 201 14 50
Web: www.kwinta.be
Email: vck@vck.be

Bulgaria

Normazione

BDS - Bulgarian Institute for Standardisation
13, LachezarStanchev str. Izgrev Complex BG-1797 Sofia
Tel: + 359 2 817 45 04
Fax: + 359 2 873 55 97
Web: www.bds-bg.org
Email: standards@bds-bg.org

Cipro

Normazione

CYS - Cyprus Organisation for Standardisation
Postal address
P.O. Box 16197 CY-2086 Nicosia
Visiting address

Limassol Avenue and KostaAnaxagora 30, 3rd Floor CY-2014 Nicosia
Tel: + 357 22 411 411
Fax: + 357 22 411 511
Web: www.cys.org.cy
Email: cystandards@cys.org.cy

Promozione della qualità

Cyprus Quality Association, CyAQ
30, Grivas Dhigenis Avenue, Nicosia
Tel: 22665102
Fax: 22669459
Web: www.quality-cyprus.org
Email: info@quality-cyprus.org

Croazia

Normazione

HZN - Croatian Standards Institute
Postal address: p.p. 167 HR-10000 Zagreb
Visiting address: UlicagradaVukovara 78 HR-10000 Zagreb
Tel: + 385 1 610 60 95
Fax: + 385 1 610 93 21
Web: www.hzn.hr
Email: hzn@hzn.hr

Accreditamento

OE - Oskar Edukos
RadoslavaCimermana 36°, 10 000 Zagreb
Tel: +385 1 65 94 847
Web: www.oskaredukos.hr
Email: anita.besker@oskaredukos.hr

Promozione della qualità

Hrvatsko društvo za kvalitetu, HDK
Berislavićeva 6, 10000 Zagreb
Tel: 01 4923 077
Tel: 099 504 65 99
Web: www.hdkvaliteta.hr, www.kvaliteta.net
Email: info@hdkvaliteta.hr

Danimarca

Normazione

DS - Danish Standards
Kollegievej 6 DK-2920 Charlottenlund

Tel: + 45 39 96 61 01
Fax: + 45 39 96 61 02
Web: www.ds.dk
Email:dansk.standard@ds.dk

Accreditamento

DANAK - DanishAccreditation
Dyregaardsvej 5B DK-2740 Skovlunde
Tel: +45 77 33 95 36
Fax: +45 77 33 95 01
Web: www.danak.org
Email: va@danak.dk

Promozione della qualità

DFK - Danish Society for Quality
Tel: 70 20 32 13
Web: dfk.dk
Email: dfk@dfk.dk

Estonia

Normazione

EVS - Estonian Centre for Standardisation
Aru Street 10 EE-10317 Tallinn
Tel: + 372 605 50 50
Fax: + 372 605 50 70
Web: www.evs.ee
Email:info@evs.ee

Promozione della qualità

EAQ - EstonianAssociation for Quality
Mustamäe tee 4, Tallinn 10621
Tel: 631 3550, 5695 6005
Web: eaq.ee
Email: eaq@eaq.ee

Finlandia

Normazione

SFS - SuomenStandardisoimisliittor.y.
Postal address: P.O. Box 130 FI-00101 Helsinki
Visiting address: Malminkatu 34 FI-00100 Helsinki
Tel: + 358 9 149 93 31
Fax: + 358 9 146 49 25
Web: www.sfs.fi

Email: sfs@sfs.fi

Accreditamento

FINAS - Finnish Accreditation Service
P.O.Box 9 (Tekniikantie 1) FI- 02151 ESPOO
Tel: +358 2950 54000
Fax: +358 2950 54399
Web: www.finas.fi
Email: leena.tikkanen@finas.fi

Promozione della qualità

LaatukeskusExcellenceFinland
Keilaranta 16, 02150 ESPOO
Tel: +358 207 791 470
Web: www.laatukeskus.fi
Email: info@laatukeskus.fi

Francia

Normazione

AFNOR - Association Française de Normalisation
11, rue Francis de Pressensé FR - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tel: + 33 1 41 62 80 00
Fax: + 33 1 49 17 90 00
Web: www.afnor.org
Email: webmaster@afnor.org, norminfo@afnor.org

European Telecommunications Standards Institute
650, Route des Lucioles - 06921 Sophia Anitpolis CedexTel: +33 (0)4 92 94 42 00
Fax: +33 (0)4 93 65 47 16
Web: www.etsi.org
Email: info@etsi.org

Accreditamento

HAS-Haute Autoritè de Santé
2, avenue du Stade de France - 93218 Saint-Denis La PlaineCedex
Tel: 01 55 93 70 00
Fax: 01 55 93 74 00
Web: www.has-sante.fr
Email: contact.web@has-sante.fr

COFRAC - ComiteFrancaisd'Accreditation
52 rue Jacques Hillairet 75012 Paris
Tel: +33 (1) 4468 8224
Fax: +33 (1) 4468 8221
Email: bernard.doroszczuk@cofrac.fr
Web: www.cofrac.fr

Promozione della qualità

MFQ - MouvementFrançais pour la Qualité
6 Place de Madeleine, 75008 Paris
Web: www.mfq-iledefrance.org
Email:contact@mfq-iledefrance.org

Altri enti

Institut Lean France
34 rue de Bagneaux, 45140, ST JEAN DE LA RUELLE
Tél: 0238704021
Fax: 0238704001
Email: info@leanfrance.fr

Germania

Normazione

DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
Postal address: Postfach DE-10772 Berlin
Visiting address: Am DIN-Platz Burggrafenstraße 6 D-10787 Berlin, Germany
Tel: + 49 30 26 01 0
Fax: + 49 30 26 01 12 31
Web: www.din.de
Email: postmaster@din.de

Accreditamento

DAkkS - GermanAccreditation
Spittelmarkt 10 10117 Berlin
Tel: +49 30 670591 0
Fax: +49 30 670951 0
Web: www.dakks.de
Email: office@dakks.de

Promozione della qualità

BVA - Bundesverwaltungsamt
Tel: +49 (0) 22899 358 - 0
Web: www.bva.bund.de

DGQ - Deutsche Gesellschaft Für Qualität German Society for Quality
August-Schanz-Straße 21 A, 60433 Frankfurt am Main
Tel: +49 (0) 69-954 24-0
Fax: +49 (0) 69-954 24-133
Web: www.dgq.de
Email: info@dgq.de

IfBQ - Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung
Beltgens Giardino 25, 20537 Hamburg
Tel: 040-428851 - 311 o 040 - 428842-223

Fax: 040-428851 - 325 o 040 - 428842-215
Web: www.hamburg.debsbifbq, il sito web del IfBQ è ancora in costruzione.
EMail: verwaltung@ifbq.hamburg.de

IQR - Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen
Luisenstr. 56, 10117 Berlin
Tel: +49 (30) 2093-4650 0
Fax: +49 (30) 2093-5336
Web: www.iqb.hu-berlin.deinstitut
Email: iqboffice@iqb.hu-berlin.de

ILEP - Ludwig Erhard
Ludwig-Erhard-Str. 16a, 61440 Oberursel
Tel: 06171 8876880
Fax: 06171 8876889
Web: ilep.de
Email: info@ilep.de

SBA - Sächsische Bildungsagentur
Postfach 10 09 10, 01079 Dresden
Tel: 0351 564-2514
Fax: 0351 564-2886
Web: www.schule.sachsen.de

Ständige Konferenz
Segreteria
Taubenstraße 10, 10117 Berlin, (Postfach 11 03 42, 10833 Berlin)
Tel: 25418-499 030
Fax: 25418-450 030
Web: www.kmk.org
Invio posta Ufficio Bonn:
Graurheindorfer Str. 157, 53117 Bonn, (Postfach 22 40, 53012 Bonn, Germania)
Tel: 0228 501-0
Fax: 501-777 0228

ZIB - Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien
Marsstr. 20-22, 80335 München
Web: www.zib-cisa.de
Email: info@zib-cisa.de

Altri enti

B-Wise GmbH
Business Wissen Information Service,
Bismarckstraße 21, D- 76133 Karlsruhe
Tel. +49- (0) 721-183970
Fax: +49- (0) 721-1839727
Web: www.business-wissen.de, b-wise.de
Email: redaktion@business-wissen.de, info@b-wise.de

European Six Sigma Club Deutschland e.V. - ESSC-D
m Rod 11, D-99438 Bad Berka
Tel: +49 036458 49477
Fax: +49 036458 49478

Web: www.sixsigmaclub.de
EMail: de@kaizen.com

QFD-ID, QFD Institut Deutschland e. V.
QFD Institut Deutschland e. V.
Eupener Str. 70, D 52066 Aachen Tel: +49 (0)241 6009-1925 (9.3.2011: temporarily unavailable, please call our conference hotline +49 (0)711 68584479 instead)
Fax: +49 (0)941 5992 03852
Web: www.qfd-id.de
Email: Prof. Dr. Georg Herzwurm info@qfd-id.de, webmaster@qfd-id.de

Lean Management Institut
Am Schloß Broich 2, D-45479 Mülheim an der RuhrTel.: +49 (0) 208 43 91 89 90
Fax: +49 (0) 208 43 91 89 99
Web: www.lean-management-institut.de
EMail: info@lean-management-institut.de

Grecia

Normazione

ELOT - Hellenic Organization for Standardization
50Kifisou Av. GR- 121 33 Peristeri
Tel: + 30 210 21 20 100
Fax: + 30 210 22 83 034
Web: www.elot.gr
Email: info@elot.gr

Accreditamento

ESYD - Hellenic Accreditation System S.A.
7Thisseosstr 17676 Kallithea, Athens Tel: +30 210 7204 502
Fax: +30 210 7204 501
Web: www.esyd.gr
Email: chairman@esyd.gr

Promozione della qualità

Greece - Hellenic Management Association
Athens Office 200 Ionias Av. &Iakovaton str., 111 44 AthensTel: +30 210 2112000
Fax: +30 210 2112020-1
Web: www.eede.gr
Email: eede@eede.gr

Irlanda

Normazione

NSAI - National Standards Authority of Ireland
1 Swift Square Northwood Santry IE-Dublin 9
Tel: + 353 1 807 38 00

Fax: + 353 1 807 38 38
Web: www.nsai.ie
Email: info@nsai.ie

Accreditamento

INAB - Irish National Accreditation Board
Wilton Park House Wilton Place Dublin 2 Tel: +353 1 607 3251
Fax: +353 1 607 3109
Web: www.inab.ie
Email: adrienne.duff@inab.ie

Promozione della qualità

EIQA - ExcellenceIrelandQualityAssociation
68 Pembroke Road, Ballsbridge, Dublin 4Tel: +353 (01)660 4100
Fax: +353 (01)660 4280
Web: www.eiqa.com
Email: info@eiqa.com

Altri enti

SFA - Small Firm Association
Tel: 01 605 1500
Web: www.sfa.ie
Email: info@sfa.ie

Lettonia

Normazione

LVS - Latvian Standards Ltd
K. Valdemãra Street 157 LV-1013 Riga
Tel: + 371 7 371 308
Fax: + 371 7 371 324
Web: www.lvs.lv
Email: LVS@lvs.lv

Promozione della qualità

LKA - LatvijasKvalitātesasociācija, Latvian association for Quality
Kr. Valdemāra Street 157, Riga LV-1013, Latvia (321.room)
Tel: +3717372083 (Ofice)
Fax: +3717372085
Web: www.lka.lv
Email: lka@lka.lv

Lituania

Normazione

LST - Lithuanian Standards Board
T. Kosciuškos g. 30 LT-01100 Vilnius
TelFax: + 370 5 212 62 52
Web: www.lsd.lt
Email: lstboard@lsd.lt

Lussemburgo

Normazione

ILNAS - InstitutLuxembourgeois de la normalisation, de l'accreditation, de la sécuritéetqualité des produits et services
Southlane Tower - Site Esch-Belval 1, avenue du Swing LU-4367 Belvaux
Tel: + 352 46 24 77 43 - 00
Fax: + 352 46 97 46 39
Web: www.ilnas.public.lu
Email: normalisation@ilnas.etat.lu

Accreditamento

OLAS - Luxembourg Office of Accreditation
1, avenue du Swing, L-4367 BelvauxTelephone: +352 247 743 61
Fax: +352 247 943 60
Web: www.olas.public.lu
Email: dominique.ferrand@ilnas.etat.lu

Promozione della qualità

MLQE - MouvementLuxembourgeois pour la Qualitéetl'Excellence
TechnoportSchlassgoart, 66, rue de Luxembourg, L-4221 Esch-sur-Alzette
Tel: +352 42 59 91-4580
Fax: +35242 59 91-4581
Web: www.mlqe.lu
Email: info@mlqe.lu

Malta

Normazione

MCCAA - Malta Competition and Consumer Affairs Authority
Mizzi House National Road Blata l-Bajda HMR 9010
Tel: + 356 23 95 20 00
Fax: + 356 2124 24 06
Web: www.mccaa.org.mt
Email: francis.e.farrugia@mccaa.org.mt

Norvegia

Normazione

SN - Standards Norway
Postal address: P.O. Box 242 NO-1326 Lysaker
Visiting address: Strandveien 18 NO-Lysaker
Tel: + 47 67 83 86 00
Fax: + 47 67 83 86 01
Web: www.standard.no
Email: info@standard.no

Accreditamento

NA - Norwegian Accreditation
Fetveien 99, 2007 KjellerTelephone: +47 64 84 86 00
Fax: +47 64 84 86 01
Web: www.akkreditert.no
Email: gsa@akkreditert.no

Promozione della qualità

NFKR - NorskForening for KvalitetogRisikostyring, Norwegian Association for Quality and Risk Management
Postal address: Postboks 160, NO-1324 Lysaker
Visiting address: Kjørbokollen 30, Sandvika
Tel: 985 841 020
Web: www.nfkr.no
Email: info@nfkr.no, aa@nfkr.no, sertifisering@nfkr.no

Paesi Bassi

Normazione

NEN - NederlandsNormalisatie-instituut
Postal address: P.O. Box 5059 NL-2600 GB Delft
Visiting address: Vlinderweg 6 NL-2623 AX Delft
Tel: + 31 15 2 690 390
Fax: + 31 15 2 690 190
Web: www.nen.nl
Email: info@nen.nl

Accreditamento

RvA - RaadVoorAccreditatie–
(Dutch Accreditation Council) Dutch Accreditation Council (RaadVoorAccreditatie)
P.O. Box 2768, 3500 GT UTRECHT
Tel: +31 30 2394500
Fax: +31 30 2394539
Web: www.rva.n
Email: jan.vander.Poel@rva.nl

Promozione della qualità

INK - InstituteNederlandKwaliteit
Postbus 2057, 3500 GB Utrecht
Tel: 088 12 66 888
Web: www.ink.nl
Email: ink@ink.nl

Polonia

Normazione

PKN - Polish Committee for Standardization
Postal address: skr.poczt. 411 PL-00-950 Warszawa
Visiting address: Swietokrzyska 14 PL-00-050 Warsaw
Tel: + 48 22 55 67 591
Fax: + 48 22 55 67 786
Web: www.pkn.pl
Email: intdoc@pkn.pl

Accreditamento

PCA - Polish Centre for Accreditation
ul. Szczotkarska 42, 01-382 Warszawa
Telephone: +48 22 355 70 00
Fax: +48 22 355 70 18
Web: www.pca.gov.pl
Email: sekretariat@pca.gov.pl

Altri enti

IPED - Foundation "Institute for Private Enterprise and Democracy"
ul. Trębacka 4, room 319, 00-074 WarsawTel: (+48) 22 630 98 01-03
Fax: (+48) 22 826 25 96
Web: www.iped.pl
Email: iped@kig.pl

Portogallo

Normazione

IPQ - InstitutoPortuguês da Qualidade
Rua AntónioGião, 2 PT-2829-513 Caparica
Tel: + 351 21 294 81 00
Fax: + 351 21 294 81 01
Web: www1.ipq.pt
Email: ipq@ipq.pt, questionar@ipq.pt

Accreditamento

IPAC - Portuguese Institute for Accreditation
Rua AntónioGião, 2, 2829-513 Caparica Portugal
Tel: +351 212 948 201
Fax: +351 212 948 202
Web: www.ipac.pt
Email: acredita@ipac.pt

Promozione della qualità

APQ- AssociaçãoPortuguesa Para A Qualidade,PortugueseAssociation for Quality
ServiçosCentrais:
PóloTecnológico de Lisboa, Rua Carlos Alves N.3, 1600-515 Lisboa
Tel. 214 996 210
Fax. 214 958 449
Web:www.apq.pt
Email:geral@apq.pt

Repubblica ceca

Normazione

UNMZ - Czech Office for Standards, Metrology and Testing
Standards Department
Postal address: Gorazdova 24 P.O. Box 49 CZ-128 01 Praha 2
Visiting address: Biskupskýdvur 5 CZ-110 02 Praha 1
Tel: + 420 221 802 802
Fax: + 420 221 802 301
Web: www.unmz.cz
Email: extrel@unmz.cz

Accreditamento

CAI - Českýinstitut pro akreditaci, o.p.s.,Czech Accreditation Institute
Olsanska 543,130 00 Prague 3 Tel: +420 272 096 222
Fax: +420 272 096 221
Web: www.cai.cz
Email: ruzickaj@cai.cz

Promozione della qualità

CSQ - Czech society for quality
Novotneholavka 2005, 116 68 Praha 1Tel.: +420 221 082 269
Fax: +420 221 082 229
Web: www.csq.cz
Email: sekretariat@csq.cz

Altri enti

Quality Council of the Czech Republic - National Quality Policy of the Czech Republic
Novotnéholávka 5, 116 68Praha 1
Tel:+420 221 082 637
Web: www.npj.cz
Email: info.npj@npj.cz

Romania

Normazione

ASRO - Romanian Standards Association
Str. Mendeleev 21-25 RO-010362 Bucharest 1
Tel: + 40 21 316 32 96
Fax: + 40 21 316 08 70
Web: www.asro.ro
Email: international@asro.ro

Accreditamento

RENAR – Asociatia de Acreditaredin Romania,RomanianAccreditationAssociation
#18 Plugarilor Street, Sector 4, 040443 BucharestTelephone: +40 2 04 71
Fax: +40 2 04 70
Web: www.renar.ro
Email: catalina.neague@renar.ro

Promozione della qualità

ARC - RomanianAssociation for Quality
Str. IaniBuzoiani 1, bl.16A, et. 10, ap. 41, codpostal 011571, sector 1, Bucuresti, Interfon 40C 41C
Tel: 021 224 03 08; 021 224 10 52;
Fax: 021 224 29 01
Web: www.quality.ro
Email: arc@quality.ro

PRC-JMJ - FundatiaPremiul Roman pentruCalitate J.M.JURAN
Bucuresti, str. Theodor Burada nr. 6, sector 1, cod postal 010215
Mobile: +40-740.611.035
TelFax: +40-21.413.33.57
Web:www.fundatia-juran.ro
Email: prc@fundatia-juran.ro sau fundatiajuran@yahoo.com

Russia

Normazione

Rosstandart
Post Address: 9 Leninsky Prospect, Moscow, B-49, GSP-1, 119991
Tel: +7 (499) 236 03 00
Fax: +7 (499) 236 62 31, +7 (499) 237 60 32

Web: www.gost.ru
Email: info@gost.ru

Accreditamento

STC-IS - Scientific Technical Centre on Industrial Safety
34A, Taganskayast., Moscow, 109147Telephone: +74 9 5500 5198
Fax: +74 9 9763 7021
Web: www.oaontc.ru
Email: belovmi@oaontc.ru

Promozione della qualità

MIRQ - Russian Organization for Quality
115280, г. Москва, ул. Мастеркова, дом 4
27 Rozdestvenka Street, Moscow, 107031
Tel: +7 (495) 771 6652,.+7 495 960 2015
Web: www.mirq.ru
Email: info@mirq.ru, be@mirq.ru,info@cepvok.ru, ygus@redline.ru

Centro di consulenza e formazione (FOC)
115280, Mosca, ul. Casa Masterkova 4
Web: www.mirq.ru
Email: info@mirq.ru Indicazioni

Altri Enti

Russian association Six Sigma
Prospect Mira 124, building 15, Moscow 129164
Tel: +7 (495) 517 8877, +7 (495) 752 2710
Web: www.russixsigma.ru

Slovacchia

Normazione

Slovak Office of Standards, Metrology and Testnign (SOSMT)
Štefanovičova 3, P. O. Box 76, 810 05 Bratislava 15, IČO: 30810710
Tel: +421 2 5249 6847 o +421 2 5249 8030
Web: www.unms.sk
Email: kvalita@normoff.gov.sk

SUTN - Slovak Standards Institute
Karloveská 63 PO Box 246 SK-840 00 Bratislava
Tel: + 421 2 60 29 44 74
Fax: + 421 2 65 41 18 88
Web: www.sutn.sk
Email: int@sutn.gov.sk

Accreditamento

SNAS - Slovak National Accreditation Service
Karloveská 63, P.O.BOX 74, SK-84000 BratislavaTelephone: +421 911 858 758
Web: www.snas.sk
Email: snas@snas.gov.sk

Promozione della qualità

SSK - Slovenskáspoločnosťprekvalitu, società slovacca per la Qualità
Slovenskáspoločnosťprekvalitu, P.O.BOX 30, 810 00 Bratislava
Slovenskáspoločnosťprekvalitu, Námestie Ľ. Štúra 1 010 01 Žilina
Tel: +421 (0) 918 473 329
Web: www.ssk.sk
Email: ssk@ssk.sk, vyborssk@ssk.sk

Slovenia

Normazione

SIST - Slovenian Institute for Standardization
Šmartinskacesta 152 SI-1000 Ljubljana
Tel: + 386 1 478 30 13
Fax: + 386 1 478 30 94
Web: www.sist.si
Email: sist@sist.si

Accreditamento

SA - SlovenskaAkreditacija
Šmartinska 152, 1000 LjubljanaTel: +386 1 5473 250
Fax: +386 1 5473 272
Web: www.slo-akreditacija.si
Email: bostjan.godec@slo-akreditacija.si

Promozione della qualità

SZKO - Slovenskozdruženjezakakovost in odličnost, Slovenian Quality and Excellence Association
Dimičeva 13, 1000 LjubljanaTel: 01 58 98 490
Web: www.szko.si
Email: info@szko.si; zlekic@siol.net

Altri enti

MIRS - Metrology Institute of the Republic of Slovenia
Tkalskaulica 15, SI - 3000 Celje
Tel: +386 3 428 0750
Fax: +386 3 428 0760
Web: www.mirs.gov.si
Email: gp.mirs@gov.si

Spagna

Normazione

AENOR - AsociaciónEspañola de Normalización y Certificación
Génova, 6 ES-28004 Madrid
Tel: + 34 91 432 60 00
Fax: + 34 91 310 31 72
Web: www.aenor.es
Email:info@aenor.es

Accreditamento

ENAC-EntidadNacional de Acreditación
CSerrano 240, 3ª – 28016 MadridTel: +34 91 457 32 89
Fax: +39 91 458 62 80
Web: www.enac.es
Email: enac@enac.es

Promozione della qualità

AEC - AsociaciónEspañola para la Calidad
C Claudio Coello, 92 28006 Madrid
Tel: 915 752 750
Fax: 915 765 258
Web: www.aec.es
Email: emarco@aec.es

ANCA FundaciónAgenciaNacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
C Orense nº 11 7ª planta 28020 Madrid
Tel: +34 91 417 82 30
Fax: +34 91 556 86 42
Web: www.aneca.es
Email: informacion@aneca.es

FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
C/ Fernando El Santo, 27 4ºB – 28010 Madrid
Tel: +34 915488882
Web: www.fundibeq.org
Email: coms@fundibeq.org

SocietadEspañola de CalidadAsistencial (SECA)
C Uría, 68 – 1° D 33003 Oviedo
Tel: 984051604-984051671
Fax: 984 281 671 r
Web: www.calidadasistencial.es
Email**:** secretariaseca@calidadasistencial.es

SECA - Sociedad Espanola de CalidadAsistencial
C Uría, 68 – 1º D 33003 Oviedo
Tel: 984 051 604 - 984 051 671
Fax: 984 281 671
Web: www.calidadasistencial.es

Email: secretariaseca@calidadasistencial.es

Altri enti

Instituto Lean Management
cTresCreus,104,3-1 08202 Sabadell Barcellona
Tel:+34937156414
Fax: +34 937156414
Web: www.institutolean.org
Email: mail@institutolean.org

Svezia

Normazione

SIS - SwedishStandardsInstitute
Postal address: SE-118 80 Stockholm
Visiting address:Sankt Paulsgatan 6 SE-118 80 Stockholm
Tel: + 46 8 555 520 00
Fax: + 46 8 555 520 01
Web: www.sis.se
Email: info@sis.se

Accreditamento

SWEDAC - Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment
Box 878, SE 501 15 BoråsTelephone: +46 33 17 77 33
Fax: +46 33 1013 92
Web: www.swedac.sesddSwInternet.nsf
Email: merih.malmqvist@swedac.se

Promozione della qualità

SIQ SvenskaInstitutetförKvalitetsutveckling Swedish Institute for Quality
Fabriksgatan 10, Se-412 50 GöteborgTel:+46 (0)31-723 17 00
Fax:+46 (0)31-723 17 99
Web: www.siq.se
Email: siq@siq.se

Svizzera

Normazione

SNV - SchweizerischeNormen-Vereinigung
Bürglistraße 29 CH-8400 Winterthur
Tel: + 41 52 224 54 54
Fax: + 41 52 224 54 74
Web: www.snv.ch
Email: info@snv.ch

Accreditamento

SAS - Swiss Accreditation Service
State Secretariat for Economic Affairs (SECO), Lindenweg 50, CH-3003, Bern-WabernTel: +41 31 323 3520
Fax: +41 31 323 3510
Web: www.sas.ch
Email: konrad.flueck@sas.ch

Promozione della qualità

SAQschweizerische qualitätsforderung, Swiss Associationfor Quality
Stauffacherstrasse 6542, CH-3014 Bern
Tel: +41 31 330 99 00
Fax: +41 31 330 99 10
Web: www.saq.ch
Email: info@saq.ch

ESPRIX
Visiting address: Lindenmoosstrasse 4, 8910 Affoltern a. A.
Postaladdress: Postfach 1, 8912 Obfelden
Tel: 044 281 00 13
Fax:044 281 00 16
Web: www.esprix.ch
Email: priska.wyser@esprix.ch, melanie.viert@esprix.ch, sylke.nirk@esprix.ch, felix.horner@esprix.ch

Altri enti

SQS - Swiss Association for Quality
Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS)
Bernstrasse 103, 3052 ZollikofenTel: +41 58 710 35 35
Fax: +41 58 710 35 45
Web: www.sqs.ch

Ungheria

Normazione

MSZT - Hungarian Standards Institution
HorváthMihálytér 1. HU-1082 Budapest
Tel: + 36 1 456 68 00
Fax: + 36 1 456 68 84
Web: www.mszt.hu
Email: isoline@mszt.hu

Accreditamento

NAT - HungarianAccreditation Board
1119 Budapest, Tétényiút 82Tel: +36 1 204 5364
Fax: +36 1 204 5075
Web: www.nat.hu
Email: ring@nat.hu

Promozione della qualità

HNC for EOQ- Hungarian National Committee of European Organization for Quality
1026 Budapest, Nagyajtaiutca 2b.
H-1530 Budapest, P.O.Box: 21
Tel: (361)2128803
Fax: (361)2127638
Web: www.eoq.hu
Email: info@eoq.hu

NemzetiMinőségKlub, Quality Club nazionale
1119 Budapest road, Tétényi 93
Tel: 331 9311
Fax: 06-1-331 9311
Web: www.kivalosag.hu
Email: info@kivalosag.hu

UK

Normazione

BSI - British Standards Institution
389 Chiswick High Road GB-London W4 4AL
Tel: + 44 208 996 90 00
Fax: + 44 208 996 74 00
Web: info@bsigroup.com
Email: www.bsi-global.com

Accreditamento

UKAS - United Kingdom Accreditation Service
21-47 High Street, Feltham, MIddlesex TW13 4UN
Tel: +44 (0) 20 89178400
Web: www.ukas.com
Email: info@ukas.com

Promozione della qualità

The RQA–The Research Quality Association
RQA, 3 Wherry Lane, Ipswich, IP4 1LGTel: +44 (0)1473 221411
Fax: +44 (0)1473 221412
Web: www.therqa.com
Email: eqac@therqa.com,rqa@therqa.com, info@therqa.com

BQF - British Quality Foundation
HRH The Princess Royal, 32-34 Great Peter Street, London, SW1P 2QXTel:+44 (0)20 7654 5000
Web: www.bqf.org.uk
Email: Email@bqf.org.uk

North of England Excellence
International Business Centre, Delta Crescent, Warrington, WA5 7WQ
Tel: +44 (0) 1925 715245
Fax: +44 (0) 1925 715244

Web: www.northofenglandexcellence.co.uk
Email: info@northofenglandexcellence.co.uk

Quality Scotland
11 Abercromby Place, Edinburgh, EH3 6LB
Tel: 0131 556 2333
Fax: 0131 556 7111
Web: www.qualityscotland.co.uk
Email: info@qualityscotland.co.uk,

Wales Quality Centre
The Waterton Centre, Waterton Estate, Waterton, Bridgend, CF31 3WT
Tel: 01656 652063
Web: www.walesqualitycentre.org.uk
Email: info@walesqualitycentre.org.uk

Altri enti

Lean Enterprise Academy
The Old Vicarage, Goodrich, Ross-on-Wye, Herefordshire, HR9 6JETel: +44 (0)1600 890590
Fax: +44 (0)1600 890540
Web: www.leanuk.org
E-mail: info@leanuk.org

Lean Construction Institute UK
Web: leanconstruction.org.uk

America

Brasile

Normazione

ABNT - Associação Brasileira de NormasTécnicas
Av. 13 de Maio, n° 13, 28° andar BR-20031-901 - Rio de Janeiro
Tel: +55 11 30 17 36 00
Fax: +55 11 30 17 36 33
Web: www.abnt.org.br
Email: abnt@abnt.org.br

Accreditamento

CGCRE - General Coordination for Accreditation
Rua Santa Alexandrina, 416 9th floorRio Comprido - Rio de Janeiro,20.261-232 Tel: +55 21 2563 5529
Fax: +55 21 2563 2836
Web: www.inmetro.gov.brorganismosindex.asp
Email: amelo@inmetro.gov.br

Promozione della qualità

PGQP Qualidade RS
ProgramaGaúcho da Qualidade e Produtividade
Rua Washington Luiz, 820, cj.302 - CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS
Tel:(51) 3216-8800
Web: www.mbc.org.brmbcpgqp
Email: secretaria@qualidade-rs.org.br

FNQ. Brazilian National Quality Award Foundation
Av. das NaçõesUnidas 11 857, 6º andar, Brooklin Novo, São Paulo – SP, CEP 04578-000
Tel: +55 11 5509-7700
Web: www.fnq.org.br

Altri enti

Six Sigma Brasil
Rua Coronel Joaquim Teixeira da Silva Braga, 100
Bairro: Aclimação - UF: São Paulo SP - CEP: 01536-020
Tel: 11.3772-2587 | 11. 4112-7344 | 11. 98111-3945 | 11. 98783-0110
Web: www.leansixsigma.com.br
Email: diretoria.comercial@leansixsigma.com.br

Canada

Normazione

Bureau de normalisation du Québec – BNQ
333, rue Franquet, Québec (Québec) G1P 4C7Tel: 418 652-2238
Fax: 1 800 386-5114
Web: www.bnq.qc.ca

SCC - Standards Council of Canada
270 Albert Street, Suite 200 CA-Ottawa Ontario K1P 6N7
Tel: +1 613 238 32 22
Fax: +1 613 569 78 08
Web: www.scc.ca
Email: cguay@scc.ca, info@scc.ca

Accreditamento

Accreditation Canada
1150 Cyrville Road, Ottawa, Ontario, K1J 7S9
Tel: 613-738-3800
Fax: 613-738-7755
Web: accreditation.ca
Email: LearnMore@accreditation.ca

Canadian Centre for Accreditation
970 Lawrence Avenue West, suite 500A, Toronto (ON) M6A 3B6
Tel: 416-239-2448 o 1-844-239-2448
Fax: 416-239-5074
Web: www.canadiancentreforaccreditation.ca

Promozione della qualità

Association of Universities and Colleges of Canada – ACCU
1710-350 Albert Street, Ottawa, Ontario, K1R 1B1Tel: 613-563-1236
Fax: 613-563-9745
Web: www.aucc.ca
Email: info@aucc.ca

Canadian Public Sector Excellence Network CPSEN (ex CPSQA)
Web: www.cpsen.ca

Mouvement Québécois De La Qualité
360, rue Saint-Jacques, Suite 1710 Montreal (Quebec) H2Y 1P5
Tel: 514 874-9933
Fax: 514 866-4600
Web: www.qualite.qc.ca
Email: info@qualite.qc.ca

NQI - National Quality Institute, Excellence Canada
402 - 154 University Avenue, Toronto, ON M5H 3Y9
Tel Free: (800) 263-9648
Tel: (416) 251-7600
Fax: (416) 251-9131

Web: www.nqi.ca
Email: info@excellence.ca

Institute for Citizen-Centred Service – ICCS
99 Wellesley Street West, Whitney Block, Room 3310, 3rd Floor, Toronto, Ontario, Canada, M7A 1W4
Tel: 416-327-0786
Fax: 416-212-3420
Web: www.iccs-isac.org
Email: info@iccs-isac.org

Altri enti

Excellence in Manufacturing Consortium – EMC
Tel: 1.866.323.4362
Web: www.emccanada.org
Email: info@emccanada.org

HPC
Web: www.hpcnetwork.com
Email: andon@hpcnetwork.com; info@hpsinc.ca

Ontario Municipal Benchmarking Initiative (OMBI)
Ontario Municipal Benchmarking Initiative, 60 Main Street, Dundas, Ontario
Tel: 905-540-5779
Fax: 905-546-4573
Web: www.ombi.ca
Email: OMBI Program Manager: Connie.Wheeler@hamilton.ca

Treasury Board of Canada Secretariat
Strategic Communications and Ministerial Affairs, L'Esplanade Laurier, 9th Floor, East Tower, 140 O'Connor Street, Ottawa, Canada K1A 0R5
Tel: (613) 957-2400; 1-877-636-0656
Fax: 613-941-4000
Web: www.tbs-sct.gc.ca

CPSQA - Canadian Public Sector Quality Association
Web: www.cpsqa.ca

Messico

Normazione

DGN - Dirección General de Normas
Ave. Puente de Tecamachalco N° 6 Col. Lomas de TecamachalcoSecciónFuentes MX-C.P. 53950 Naucalpan de Juárez, Edo. de México
Tel: +52 55 57 29 94 80
Fax: +52 55 55 20 97 15
Web: www.economia.gob.mx
Email: iso-mex@economia.gob.mx

Accreditamento

EMA - EntidadMexicana de Acreditacion, MexicanAccreditationEntity
564 Mariano EscobedoAvNuevaAnzures, Miguel Hidalgo 11590 Mexico City
Tel: +52 (55) 9148 4323, +52 (55) 9148 4357
Fax: +52 (55) 5591 0529
Web: www.ema.org.mx
Email: fhernandez@ema.org.mx

Promozione della qualità

FUNDAMECA - SociedadMexicana para elDesarrollo de Calidad Total, ex Fundación para la Calidad Total
Web: www.fundameca.org.mx
Email: calidadtotal@fundameca.org.mx

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal – INAFED
Calle Roma No. 41 4to Piso, Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc, México, D.F. CP. 06600
Tel: +52 (55) 50-62-20-00
Web: www.inafed.gob.mx
Email: inafed.webmaster@segob.gob.mx

Altri enti

Lean Enterprise Institute Mexico
Av. Lopez Mateos 2077 2do. Piso Local Z-31 Col. Jardines de Plaza del Sol C.P. Guadalajara, Jalisco
Tel: + 52 (33) 3030 7208
Web: www.lean.org.mx

USA

Normazione

ANSI - American National Standards Institute
1899 L St NW, 11th FloorUS-Washington DC 20036
Postal Address:
25 West 43rd Street, Fourth Floor, New York N.Y. 10036
Tel: +1 212 642 49 00 +1.202.293.8020
Fax: +1 212 398 00 23 +1.202.293.9287
Web: www.ansi.org
Email: info@ansi.org

ANAB - American National Standards Institute - American Society for Quality National Accreditation Board LLC
ANSI-ASQ National Accreditation Board
PO Box 582 Milwaukee, Wisconsin 53201-0582 Tel: +1 414 347 9858
Fax: +1 414 298 2506
Web: www.anab.org
Email: rdougherty@anab-aclass.org

Accreditamento

IAS – International Accreditation Service
5360 Workman Mill Road, Whittier CA 90601Tel: +1 562 699 0541
Fax: +1 562 699 8031
Web: www.iasonline.org
Email: rcoiner@iasonline.org

Promozione della qualità

ASQ, American Society for Quality America
P.O. Box 3005, Milwaukee, WI 53201-3005
or
600 North Plankinton Avenue, Milwaukee, WI 53203
North America: 800-248-1946 (United States and Canada only)
Mexico: 001-800-514-1564
All other locations: +1-414-272-8575
Fax: 414-272-1734
Web: asq.org
Email: help@asq.org.

Deming Institute
The W. Edwards Deming Institute, PO Box 7, Palos Verdes Estates, CA 90274
Tel: (310) 487-8137
Web: www.deming.org

Center for Quality and Productivity Improvement
University of Wisconsin – Madison, 3130 Engineering Centers Building, 1550 Engineering Drive, Madison, WI 53706
Tel: (608) 263-2520
Fax: (608) 263-1425
Web: cqpi.engr.wisc.edu
Email: cqpi@engr.wisc.edu

SOLE - The International Society of Logistics
14625 Baltimore Avenue, Suite 303, Laurel, Maryland 20707-4902
Tel: (301) 459-8446
Fax: (301) 459-1522
Web: www.sole.org
Email: solehq@erols.com, webmaster@sole.org

Ohio Quality & Productivity Forum
Web: www.oqpf.com

SQA - Society of Quality Assurance
154 Hansen Road, Suite 201, Charlottesville, VA 22911
Tel:+1 434.297.4772
Fax:+1 434.977.1856
Web: www.sqa.org
Email: sqa@sqa.org, webmaster@sqa.org

The Baldrige Performance Excellence, Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award
Tel: (202)-285-1334
Web: www.baldrigepe.org
Email**:** tschamberger@baldrigefoundation.org, kglenn@baldrigefoundation.org

IAQ - International Academy for Quality
IAQ Administrative Office, co American Society for Quality (ASQ), 600 North Plankinton Avenue Milwaukee, WI 53202
Tel: +1 (414) 272-8575
Fax: +1 (414) 765-8671
Web: www.iaqweb.org
Email: tborzon@asq.org

Altri enti

Association for Manufacturing Excellence - AME
3701 Algonquin Road, Suite 225, Rolling Meadows, IL 60008-3150
Tel: 224-232-5980
Fax: 224-232-5981
Web: www.ame.org
Email: info@ame.org

Best Manufacturing Practices Program
4321 Hartwick Rd., Suite 308, College Park, MD 20740
Tel: 301-405-9990
Tel Free: 1-800-760-5911
Fax: 301-403-8180
Web: www.bmpcoe.org

CMMI Institute
11 Stanwix Street, Suite 1150, Pittsburgh, PA 15222
Tel: +1 412-282-4020
Fax: +1 412-282-4030
Web: whatis.cmmiinstitute.com

International Society Of Six Sigma Professionals - ISSSP
7301 RR 620 N, Ste 155 O362, Austin, TX 78726 Tel: 844-477-7746
Fax: 512-233-2721
Web: isssp.com

ILA - International Leadership Association
1110 Bonifant Street, Suite #510, Silver Spring, MD 20910
Tel: +1.202.470.4818
Fax: 202.470.2724 or301.588.1503
Web: www.ila-net.org
Email: membership@ila-net.org, conferences@ila-net.org, ila@ila-net.org

Lean Enterprise Institute
215 First Street, Suite 300, Cambridge, MA 02142
Tel: 617 871-2900
Fax 617 871-2999
Web: www.lean.org
Email: info@lean.org

NIST - The National Institute of Standards and Technology
Baldrige Performance Excellence Program (Malcolm Baldrige National Quality Award)
100 Bureau Drive, Stop 1020, Gaithersburg, MD 20899-1020
Tel: (301) 975-2036
Web: www.nist.govbaldrige
Email: nqp@nist.gov

The Benchmarking Exchangeand Best Practices
437 Coates Drive, Aptos, California, 95003
Web: www.benchnet.com
Email: gif@benchnet.com

Asia

Emirati Arabi Uniti

Normazione

ESMA-Emirates Authority for standardization and metrology
Al-Khazna Tower, Al-Najda Street, Abu Dhabi
Web: www.esma.gov.ae

Abu Dhabi Quality and Conformity Council
PO Box 853, Abu DhabiTel: 6666 406 (0) 2 971
Fax: 6677 406 (0) 2 971
Web: www.qcc.abudhabi.ae
Email: info@qcc.abudhabi.ae

HAAD -Health Authority - Abu Dhabi
Abu Dhabi, Airport Road, Abu Dhabi, P.O. Box 5674
Tel: +971 2 449 3333
Fax: +971 2 444 9822
Web: www.haad.ae
Email: contact@abudhabi.ae

Accreditamento

CAA-Commission for Academic Accreditation
P.O.Box 45133, Abu DhabiTel: +9712 6951461
Fax: +9712 6428488
Web: www.caa.ae

Promozione della qualità

EQA-Emirates QualityAssociations
P.O. Box 62326 Abu Dhabi Tel: 009712 666 33 68
Fax: 009712 666 33 58
Web: www.eqa.ae
Email: info@eca.ae

SKEA-Sheikh Khalifa Excellence Award
Abu Dhabi Chamber, Abu DhabiTel: +971 2 6177 552533531484
Fax: +971 2 6177077
Web: www.skea.ae
Email: info@skea.ae

Cina

Normazione

China Association for Standardization - CAS
Haidian District, graced Road 33 China Association office standard, 100048

Tel: 010-68482899
Fax: 010-68486228
Web: www.china-cas.org
Email: cas@china-cas.org

China National Insititute of Standard – CNIS
No.4 Zhi Chun Road, Haidian District, Beijing, 100088
Tel: +86 010-58811517
Web: en.cnis.gov.cnlxwm
Email: zhangwl@cnis.gov.cn

China Jillang University
Department of International Exchange and Cooperation of China Jiliang University
No. 258, Xueyuan Street, Higher Education Zone of Xiasha, Hangzhou City Postcode: 310018
Tel: +86-571-87676158, 86836028, 86836086
Fax: +86-571-86836028
Web: www.cjlu.edu.cn
Email: jgchen@cjlu.edu.cn, iecd@cjlu.edu.cn, faocim@cjlu.edu.cn

ITCHKSAR -Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region
Quality Services Division Product Standards Information Bureau 36F Immigration Tower HK-Hong Kong
Tel: +852 28 29 48 19
Fax: +852 28 24 13 02
Web: www.itc.gov.hk
Email: psib@itc.gov.hk

Product Standards Information Bureau – PSIB
36F, Immigration Tower, 7 Gloucester Road, Wan Chai, Hong Kong
Tel:(852) 2829 4820
Fax:(852) 2824 1302
Web: www.itc.gov.hkenqualitypsissales.htm
Email: psib@itc.gov.hk

SAC - Standardization Administration of the people's republic of China
No. 9 Madian East Road Haidian District CN-Beijing 100088
Tel: +86 10 8226 2622
Fax: +86 10 8226 0660
Web: www.sac.gov.cn
Email: sac@sac.gov.cn

Accreditamento

CNCA - Amministrazione di certificazione e accreditamento
9A MadianStreet,Haidiandistrict,Beijing 100088
Web: www.cnca.gov.cn

CNAS - China National Accreditation Service for Conformity Assessment
8 Nan Hua Shi DajieChongwen District Beijing 100062 Tel: +86 10 67 105288
Fax: +86 10 67 105089
Web: www.cnas.org.cn
Email: info@cnas.org.cn

HKAS - Hong Kong Accreditation Service
Innovation and Technology Commission 36th Floor, Immigration Tower 7 Gloucester Road, Wan Chai Hong Kong
Tel: +852 (2) 829 4838
Fax: +852 (2) 824 1302
Web: www.itc.gov.hkhkas
Email: wwwong@itc.gov.hk

Promozione della qualità

CAQ - China Association for Quality
12 Zhongjingji Road, Xicheng District, 100032
Tel: +86 10 6607 9100
Web: www.caq.org.cn

CSQ - Chinese Society for Quality
10th FL. 75 Roosevelt Road, Sec. 2, Taipei, TaiwanTel: 886-2-23631344, 886-2-02-23629477
Fax: 886-2-02-23627663
Web: www.csq.org.tw

HKSQ - Hong Kong Society for Quality mailto:info@hksq.org
P.O. Box 84375, Hunghom Bay Post Office, Kowloon, Hong Kong
Tel: (852) 2766 6591
Fax: (852) 3522 4128
Web: www.hksq.org
Email: info@hksq.org

Altri enti

AQSIQ - General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine
No.52 Tiantongyuan,Changping District Beijing China, 102218
Tel: 86-10-64284605 86-10-64132180
Fax: 86-10-64132180
Mobile: 86-13466338375
Web: www.aqsiq.gov.cn
Email: aqsiqccc@gmail.com, bj500@126.com

Lean Enterprise China
Mr. Morgan Zhang, Office Manager, Unit B1, 15F, No.5 Anshan Rd. Yangpu District, Shanghai,200092
Tel: +86-21-6597 9076
Fax: +86-21-6598 6165
Web: www.leanchina.org
Email: info@leanchina.org

Lean Six Sigma Club - Institute
Tel: 18616817457.
Web: www.lssclub.com
Email: eva.jiang @ lssclub.com; marketing@lssclub.com

Six Sigma Institute
Unit 1627, Star House, TsimShaTsui, Hong Kong
Tel: +852-25812771
Web: www.sixsigmainstitute.org
Email: info@ssi.org.hk

Corea del Sud

Normazione

KATS - Korean Agency for Technology and Standards
96Gyoyukwon-Gil, Gwacheon-si KR-Seoul Gyeonggi-do 427-723
Tel: +82 2 509 73 99
Fax: +82 2 509 7344
Web: www.kats.go.kr
Email: standard@kats.go.kr

Accreditamento

KAB - Korea Accreditation Board
#207, 2th floor, building 4, 98 (Jungang-dong), Gyoyookwon-ro, Gwacheon-si, Gyeonggi-do
Tel: +82 2 6673 6850
Fax: +82 2 6673 6868
Web: www.kab.or.kr
Email: international@kab.or.kr

KAS - Korea Accreditation System
#2 Jungang-Dong, Gwachon, Gyunggi-Do, 427-716
Tel: +82 2 509 7230
Fax: +82 2 509 7414
Web: www.kats.go.krkasenglishindex.asp
Email: kas1@korea.kr

KOLAS - Korea Laboratory Accreditation Scheme
98, Gyoyukwon-ro, Gwacheon, Gyonggi-do
Tel: +82 2 509 7298-7301
Fax: +82 2 507 1921
Web: www.kolas.go.kr
Email: kolas1@korea.kr

Promozione della qualità

KSA - Korean Standards Association
Korea Technology Center, 701-7, Yeoksam-dong, Gangnam-gu, Seoul, 135-513
Tel: 82-2-6009-4513
Fax: 82-2-6919-4006
Web: www.ksa.or.kr
Email: ksaicd@ksa.or.kr

KSQM - Korea Society for Quality Management
Tel: 02 6009 4696
Fax: 02 6009 4697
Web: www.ksqm.org
Email: ksqm@ksqm.org

Altri enti

Six Sigma management Institute
1006 Life Officetel, 63-1 Yeouido-dong, Youngdeunpo-gu, Seul 151-731

Tel: 02 786 9871 9872
Fax: 02 786 9873
Web: www.sixsigma.org
Email: sixsigma@sixsigma.org

Giappone

Normazione

JISC - Japanese Industrial Standards Committee
Technical Regulations, Standards & Conformity Assessment Policy Unit Ministry of Economy, Trade and Industry
1-3-1, Kasumigaseki, Chiyoda-ku JP-Tokyo 100 - 8901
Tel: +81 3 35 01 94 71
Fax: +81 3 35 80 86 37
Web: www.jisc.go.jp
Email: isojisc@meti.go.jp

JASC - Japan Accreditation System for Product Certification Bodies of JIS Mark
Office for JIS Mark Scheme Operation, Industrial Science and Technology Policy and Environment Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry
1-3-1 Kasumigaseki, Chiyoda-ku, TOKYO 100-8901
Tel: +81 3 3501 9222
Fax: +81 3 3580 8598
Web: www.jisc.go.jp
Email: jasc@meti.go.jp

Accreditamento

Japan Accreditation Council – JAC
JAC Secretariat, co IAJapan,National Institute of Technology & Evaluation
Fax: +81-3-3481-1937
Web: www.accreditation.jp
Email: info-j@accreditation.jp, jac@nite.go.jp

IAJapan - International Accreditation Japan
International Accreditation Japan 2-49-10, Nishihara, Shibuya Tokyo, 1510066
Tel: +81 3481 1948
Fax: +81 3481 1937
Web: www.iajapan.nite.go.jp
Email: rep-iajapan@nite.go.jp

JAB - Japan Accreditation Board
Gotanda AN Bldg. 3F, 22-1 Higashigotanda, 1-chome Shinagawa-ku, Tokyo 141-0022
Tel: +81 3 6823 5702
Fax: +81 3 5475 2780
Web: www.jab.or.jp
Email: shinjiro.fujimaki@jab.or.jp

Promozione della qualità

Asian Network for Quality - ANQ
ANQ Secretariat
co JSQC Secretariat
JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers)
1-2-1 Higashi K1-2-1 Ko-enji Minami, Suginami-ku, 166-0003 Tokyo
Tel: +81-3:5378-1506
Fax: +81-3:5378-1507
Web: www.ANforQ.net
Email: Secretariat@ANforQ.net

JSQA - Japan Society of Quality Assurance
Mita-kokusaiBldg., 1-4-28,Mita,Minato-ku, Tokyo 108-0073
Tel: +81-3-6435-2118
Fax: +81-3-6435-2119
Web: www.jsqa.com

JSQC - The Japanese Society for Quality Control
Tel: +81-3-5378-1506
Fax: +81-3-5378-1507
Web: www.jsqc.org
Emai: office@jsqc.org

JUSE, Union of Japanese scientists and engineers
5-10-11, Sendagaya, Shibuya-ku, Tokyo 151-0051
Tel: +81-3-5379-1229
Fax: +81-3-3225-1814
Web: www.juse.or.jp
Email: juse@juse.or.jp

IQAC - Japan Quality Award's Council
form: www.jqac.comWebPost.nsfinqE?OpenForm
Web:www.jqac.com

JPC - Japan Productivity Center
Web: www.jpc-net.jp

Altri enti

JSA - JapaneseStandardsAssociation
Mita MT Bldg., 3-13-12 Mita, Minato-ku, Tokyo, 108-0073
Tel: +81-3-4231-8503
Fax: +81-3-4231-8650
Web: www.jsa.or.jp

Nikkei Asian Review
Web: asia.nikkei.com

Giordania

Normazione

SNV - Standardization Department in Jordan Standard and Metrology

Accreditamento

Accreditation Unit in Jordan Standard and Metrology – JSMO
Address: Dabouq area, #50 Khair Al-Din Al-Ma ani St-(previous yathreb St)
Mail Address: P.O. box 941287 Amman - 11194
Tel: +962-6-5506060, 080022860
Fax: +962-6-5301249
Web: www.jsmo.gov.jo
Email: jsmo@jsmo.gov.jo

Health Care Accreditation Council – HCAC
Abdullah Ghosheh Street- Al Ra'faa Building No: 58- 2nd Floor
P.O Box: 811971 Amman 11181
Tel: +962 6 5814100, 0 800 22 7 55
Fax: +962 6 5853070
Web: www.hcac.jo
Email: contactus@hcac.com.jo

Promozione della qualità

Jordan Society for Quality
Web: www.jsquality.jo

King Abdullah II Award for Excellence
Re Abdullah II Street (Re Hussein Medical Via precedenza) Business Park Edificio n ° 8, al piano terra
PO Box 143 584, 11814 Amman
Tel: 5.828.693 600.962-5828643 600 962
Fax: 0.096.265.828.694
Web: www.kace.jo
Email: Info@kace.jo

India

Normazione

BIS - Bureau of Indian Standards
ManakBhavan 9 Bahadur Shah Zafar Marg IN-New Delhi 110002
Tel: +91 11 23 23 79 91
Fax: +91 11 23 23 93 99
Web: www.bis.org.in
Email: ird@bis.org.in, msd@bis.org.in

Accreditamento

NABCB – National Accreditation Board for Certification Bodies
Quality Council of India (QCI),
2nd floor, Institution of Engineers Building, 2, Bahadur Shah Zafar Marg, New Delhi 110002
Tel: +91 11 2337 8056, + 91 11 2337 8057, +91 11 2337 8837, +91 11 2337 8838
Fax: +91 11 2337 8678
Web: www.qcin.org
Email: ceo.nabcb@qcin.org, info@qcin.org, nabcb@qcin.org

Promozione della qualità

Confederation of Indian Industry, CII - Institute of Quality
Near Bharat Nagara, 2nd Stage, Magadi Main Road, Vishwaneedam Post Bangalore – 560 091
Web: www.cii-iq.in

ISQ - Indian Society For Quality
52 Community Centre,2ndFloor, East of Kailash, New Delhi - 110 065
Tel: + 9111 46526000
Web: isqnet.org
Email: info@isqnet.org

Institute of Director Institute of Director, Golden Peacock Awards
M-52 (Market), Greater Kailash Part-II, New Delhi – 110048
Mobile: + 91- 9711124474
Tel: +91-11- 41636294, 41636717
Fax: +91-11-41008705
Web: www.goldenpeacockawards.com
Email: info@goldenpeacockawards.com

IMC RBNQA - IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Awards Committee
IMC Ramkrishna Bajaj National Quality Trust, IMC Marg, Churchgate, Mumbai 400 020.
Tel: (91-22) 2204 6633, 2202 5438
Fax: (91-22) 2204 8508, 2283 8281
Web: www.imcrbnqa.com
Email: mayad@imcrbnqa.com

Altri enti

Lean Management Institute of India
AIMIL- NAIMEX House, 881, Outer Ring Road, Nagawara, Bangalore- 560 045
Tel: +91 80 2543 1525
Web: www.leaninstitute.in
Email: info@leaninstitute.in

QCFI - Quality Circle Forum of India
306A, 3rd Floor, Navketan Chambers,62, SD Road Secunderabad - 500 003
Tel: 66318068, 66311168, 6631674344,
Fax: 040 - 27805660
Web: www.qcfihq.com
Email: qcfihq@qcfi.in, qcfihq@eth.net

Indonesia

Normazione

BSN - BadanStandardisasiNasional,National Standardization Agency, Indonesia
ManggalaWanabakti Blok 4 4th Floor Jl. JendralGatotSubrotoID-Jakarta 10270
Tel: +62 21 574 70 43-44
Fax: +62 21 574 70 45
Web: www.bsn.go.id
Email: bsn@bsn.go.id

Accreditamento

KAN - KomiteAkreditasiNasional,Accreditation Body of Indonesia
GedungManggalaWanabakti Blok IV Lantai 4, JlJend. GatotSubroto, Senayan, Jakarta 10270
Tel: +62 21 574 7043, +62 21 574 7044
Fax: +62 21 579 02948
Web: www.kan.or.id
Email: kan-pac-iaf@bsn.go.id

Promozione della qualità

BUMN Executive Club - BEC
R1 costruzione, piano 2 Pertamina Learning Center. Jl. Sinabung II, Simprug Canal, South Jakarta Tel: (+ 62-21) 72780216
Fax: (+ 62-21) 72780215
Web: www.bec.or.id
Email: secretariat@bec.or.id

IndonesianQuality Management Association
Web: pmmi-iqma.org

IQAF - Indonesianquality award Foundation
Pertamina Learning Center (PLC),
Gedung Tc. 3 Lt. 2, Jln. Sinabung 2 TerusanSimprug, Jakarta Selatan, Jakarta 12120
Tel: 6221-7264135
Fax: 6221-7263102
Web: www.indonesianqualityaward.org
Email: iqa-secretariat@iqaf.org

Altri enti

LeanIndonesia.com
Menara Rajawali 11th Floor, Jakarta, 12950
Tel: +62215763020
Web: www.leanindonesia.com

Total Quality Indonesia - TQ
Graha Total Quality, Jl. Raya Jemursari 85B Surabaya
Tel: +62 31 848 469095

Fax: +62 31 848 4696
Web: www.tqpartner.com
Email: info@tqpartner.com

Israele

Normazione

The Israel Standards Institute, SII
Web: www.sii.org.il

Accreditamento

Israel Laboratory Accreditation Authority, Israc
PA offices in St. Kinneret 12, Building Khan, Airport City
Mailing Address: PO Box89 Lod Airport 7015002 Map available
Tel: 03-9702727
Fax: 03-9702413
Web: www.israc.gov.il
Email: israc@israc.gov.il

Promozione della qualità

Movement for Quality Government in Israel
Box Jaffa Road PO 208 4207, Gerusalemme 91043
Tel: 02-5000073
Fax 02-5000076
Web: www.mqg.org.il
Email: mqg@mqg.org.il

The Israel Society for Quality, ISQ
3 Hamezudah St., P.O.B. 11491 Azor 58001
Tel: +972-3-556 8133
Fax: +972-3-556 8134
Web: www.isq.org.il

Altri enti

Israel Lean Enterprise, ILE
Horanim 10 Street, Zichron Yaakov, Zip 30900
Tel: +972-54-4563070
Web: www.worldview.biz
Email: Efrat.luria@worldview.biz

Turchia

Normazione

TSE - Turkish Standards Institution
Web: global.tse.org.tr
Email: info@tse.org.tr

Accreditamento

TURKAK - TurkishAccreditation Agency
EsatCaddesi No:41 06660, Kucukesat Ankara
Tel: +312 410 8210
Fax: +312 419 8700
Web: www.turkak.org.tr
Email: uim@turkak.org.tr

Promozione della qualità

TürkiyeMükemmellikÖdülü,Turkish Society for Quality
Centrum Is MarkeziAydinevlerSanayi Cad. No:3 Küçükyali 34854 Istanbul
Tel: 216 5184284
Fax: 216 5184286
Web: www.kalder.org
Email: kalder@kalder.org

Altri enti

TUSIAD
Tel: +90 212 249 19 29
Fax: +90 212 249 13 50
Web: www.tusiad.org
Email: tusiad@tusiad.org

Oceania

Australia

Normazione

SA - Standards Australia
Level 10, The Exchange Centre 20 Bridge Street AU-Sydney NSW 2000
Postal Address: GPO Box 476 AU-Sydney NSW 2001
Tel: +61 2 9237 6000
Fax: +61 2 9237 6010
Web: www.standards.org.au
Email: intsect@standards.org.au

Accreditamento

JAS-ANZ - Joint Accreditation System of Australia and New Zealand
Suites 3&4, Fecca House 4 Phipps Close Deakin, ACT 2600
Tel: +61 2 6232 2000
Fax: +61 2 6262 7980
Web: www.jas-anz.org
Email: steve.keeling@jas-anz.org

Promozione della qualità

AOQ SA- Australian Organisation for Quality (South Australia) Inc
Brisbane QLD 4000
Tel: +61 7 3816 2255
Web: aoq.asn.au
Email: office@aoq.asn.au, membersevents@aoq.asn.au

Altri enti

Lean Enterprise Australia
Level 4, 90 William Street, Melbourne 3000
Tel: 03 8199 7907
Fax: 03 8199 7999
Web: www.lean.org.au
Email: info@lean.org.au

ALHN - Australian Lean Healthcare Network
Level 4, 90 William Street, Melbourne 3000
Tel: 03 8199 7907
Fax: 03 8199 7999
Web: www.leanhealth.org.au
Email: lisa@lean.org.au

Africa

Sud Africa

Normazione

SABS - South African Bureau of Standards
1 DrLategan Rd, Groenkloof Private Bag X191 ZA-Pretoria 0001
Tel: +27 12 428 79 11
Fax: +27 12 344 15 68
Web: www.sabs.co.za
Email: wto@sabs.co.za

Accreditamento

SANAS - South African National Accreditation System
Private Bag X23, Sunnyside, 0132
Tel: +27 12 394 3760
Fax: +27 12 394 4762
Web: www.sanas.co.za
Email: christinahl@sanas.co.za

COHSASA -Council for Health Service Accreditation of Southern Africa
Lonsdale Building, Lonsdale Way, Pinelands, Cape Town, 7405
Tel: +27 21531-4225
Fax: +27 21531-4243
Web: www.cohsasa.co.za
Email: queries@cohsasa.co.za

Promozione della qualità

SAQI- South African Quality Institute
Building 4, North Gate CSIR Campus, MeriringNaude Road, Brummeria
Tel: 012 2395006
Fax: 012 349 1232
Web: saqi.co.za
Email: vanessa@saqi.co.za

SASQ - Southern African Society for Quality Control
P O Box 63,Persequor Park, Pretoria, 0020
Fax: +27 (0) 86 543 0778
Web: www.quality.org.za
Email: sasqadmin@sasq.org.za

South African Business Excellence Foundation
Web: www.asip.org.arenrevistas39kappkapp_01.php

Altri enti

LIA-Lean Institute Africa
Graduate School of Business, PO Box 50683, UCT Breakwater Lodge, V&A Waterfront, Cape Town, 8002

Tel: +27 (0)21 406 1477
Web: www.lean.org.za
Email: leaninfo@gsb.uct.ac.za

Nigeria

Normazione e accreditamento

SON-Standard Organization of Nigeria
Victoria Arobieke St, Lagos
Web: www.son.gov.ng
Email: info@son.gov.ng

Promozione della qualità

SQA-Society for Quality Assurance in Nigeria
154 Hansen Road, Charlottesville, VA 22911 USA
Tel: +1 434.297.4772
Fax: +1 434.977.1856
Web: www.sqa.org
Email: sqa@sqa.org, webmaster@sqa.org

SQHN-Society for Quality in Healthcare in Nigeria
34 Raymond Njoku Street,, South-West, Ikoyi, Lagos
Web: sqhn.org
Email: info@sqhn.org, sqhnigeria@gmail.com

9. Acronimi

A

AA	Akkreditierung Austria
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACCA	The Association of Chartered Certified Accountants
AEC	Asociación Española para la Calidad
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
AFNOR	Association Française de Normalisation
AFQM	Die Austrian Foundation for Quality Management
AFQP	Association France Qualité Performance e MFQ- Mouvement Français pour la Qualité
ALHN	Australian Lean Healthcare Network
AME	Association for Manufacturing Excellence
ANAB	ASI-ASQ National Accreditation Board
ANECA	Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
ANQ	Asian Network for Quality
ANSI	American National Standards Institute
AODA	Accessibility for Ontarians with Disabilities Act
AOQ	Australian Organisation for Quality
AOQ SA	Australian Organisation for Quality (South Australia) Inc
AOQ-QLD	Australian Organisation for Quality-Queensland Inc
APLAC	Asia Pacific Laboratory Accreditation Cooperation
APQ	Portuguese Association for Quality
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
AQSIQ	General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine
ARC	Asociatia Romana Prentru Calitate
AS	Austrian Standards
ASNITE	Accreditation System of NITE, National Institute of Technology and Evaluation
ASQ	American Society for Quality
ASSOCHAM	Associated Chambers of Commerce and Industry of India
AUCC	Association of Universities and Colleges of Canada

B

BDS	Bulgarian institute for standardization
BEC	BUMN Executive Club
BIS	Bureau of Indian Standards

BMPCOE	Best Manufacturing Practices Program
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
BQF	British Quality Foundation
BRICS	Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa
BSI	British Standards Institution
BSN	Badan Standardisasi Nasional
BSTQM	Bangladesh Society for Total Quality Management
BVA	Bundesverwaltungsamt

C

CAA	Commission for Academic Accreditation
CAE	Canada Awards for Excellence
CAF	Common Assessment Framework
CAQ	China Association for Quality
CAS	China Association for Standardization
CCL	Center for Creative Leadership
CCR	Consejo de Cooperación Regulatoria México – Estados Unidos
CEN	European Committee for Standardization
CENELEC	European Committee for Electrotechnical Standardization
CEP	Certified Professional Excellence Program
CF	Citizens First
CFR	Code of Federal Regulations
CGCRE	General Coordination for Accreditation
CICA	Canadian Institute of Chartered Accountants
CII	Confederation of Indian Industry
CIP	Competitive Industrial Performance Index
CMA Canada	Society of Management Accountants of Canada
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMMI-ACQ	CMMI for Acquisition
CMMI-DEV	CMMI for Development
CMMI-SVC	CMMI for Services
CMT	Common Measurements Tool
CNAL	China National Accreditation Board for Laboratories
CNAS	China National Accreditation Service for Conformity Assessment
CNC IEC	Canadian National Committee to the International Electrotechnical Commission
CNCA	Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China
CNIS	China National Insititute of Standard
COFRAC	Comité français d'accréditation
COHSASA	Council for Health Service Accreditation of Southern Africa
CPAB	Canadian Public Accountability Board
CPCS	Compulsory Product Certification System

CPHLN	Canadian Public Health Laboratory Network
CPSEN	Canadian Public Sector Excellence Network
CPSQA	Canadian Public Sector Quality Association
CQC	Certified Quality Consultant
CQE	Certified Quality Engineer
CQF	Chinese Quality Forum
CQM	Certified Quality Manger
CQPI	Center for Quality and Productivity Improvement
CQT	Certified Quality Technician
CRE	Certified Reliability Engineer
CSM	Certified Service Manager
CSQ	Chinese Society for Quality
CSQE	Certified Software Quality Engineer
CSQP	Certified Service Quality Professional
CSTE	Certified Software Test Engineer

D

DAkkS	Deutsche Akkreditierungsstelle
DFK	Dansk Forening For Kvalitet
DGN	Dirección General de Normas
DGQ	Deutsche Gesellschaft Für Qualität
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DQG	Dubai Quality Group

E

EAQ	Estonian Association for Quality
ECSI	Indice Nacional de Satisfação do Cliente
EEA	EFQM Excellence Award
EHR	Electronic Health Records
EIQA	Excellence Ireland Quality Association
EJKA	Eesti Juhtimiskvaliteedi auhind
EMA	Entidad Mexicana de Acreditacion
EMC	Excellence in Manufacturing Consortium
ENAC	Entidad Nacional de Acreditación
EOQ	European Organization for Quality (ora EFQM)
EQA	Emirates Quality Associations
ESMA	Emirates Authority for Standardization and Metrology
ETER	Education Team Excellence Recognition
ETP	Excellence Through People

ETSI	European Telecommunications Standards Institute

F

FCCI	Federazione di Camere indiani di Commercio e Industria
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

G

GCI	Global Competitiveness Index
GCP	Good Clinic Practice
GLP	Good Laboratory Practice
GMP	Good Manifacturye Practice
GPQQ	Grands Prix québécois de la qualité

H

HAAD	Health Authority - Abu Dhabi
HAS	Haute Autorité de Santé
HCAC	Health Care Accreditation Council
HDK	Hrvatsko društvo za kvalitetu
HKAS	Hong Kong Accreditation Service
HKPC	Hong Kong Productivity Council
HKQAA	Hong Kong Quality Assurance Agency
HKSQ	Hong Kong Society for Quality
HLRCC	High-Level Regulatory Cooperation Council
HMA	Hellenic Management Association
HNC for EOQ	Hungarian National Committee of the European Organization for Quality

I

IACC	Inter American Accreditation Cooperation
IAF	International Accreditation Forum
IAJapan	International Accreditation Japan
IAL	International Academy of Law
IAS	International Accreditation Service
ICCS	Institute for Citizen-Centred Service
ICQ	International Conference on Quality

ICQCC	International Convention on Quality Control Circles
ICSI	Institute of Company Secretaries of India
IfBQ	Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung
ILA	International Leadership Association
ILAC	International Laboratory AccreditationCooperation
ILE	Israel Lean Enterprise
ILEP	Ludwig Erhard Preis, Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.
ILM	Instituto Lean Management
ImWMT	Impact of a country on World Manufactures Trade
ImWMVA	Impact of a country on World Manufacturing Value Added
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INK	Institute Nederland Kwaliteit
IOD	Institute of Directors
IPQ	Instituto Português da Qualidade
IQAFoundation	Indonesian Quality Award Foundation
IQR	Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen
IS	Indian Standards
ISEGI-UNL	Further Institute Of Statistics and Information Management of Universitade Nova Lisboa
ISO	International Organization for Standardization
ISQ	Israel Society for Quality
ISQM	Iranian Society of Quality Managers
ISQNET	Indian Society for Quality
ISRAC	Israel Laboratory Accreditation Authority
ISSSP	International Society Of Six Sigma Professionals
ITCHKSAR	Innovation and Technology Commission of the Government of the Hong Kong Special Administrative Region

J

JAB	Japan Accreditation Board
JAC	Japan Accreditation Council
JAS-ANZ	Joint Accreditation System of Australia and New Zealand
JASC	Japan Accreditation System for Product Certification
JCSS	Japan Calibration Service System
JIS	Japanese Industrial Standards
JISC	Japanese Industrial Standards Committee
JMJ-RQAF	Joseph Moses Juran - Romanian Quality Award Foundation
JNLA	Japan National Laboratory Accreditation System
JPC	Japan Quality Award, Japan Productivity Center
JSA	Japanese Standards Association
JSMO	Accreditation Unit in Jordan Standard and Metrology
JSQA	Japan Society for Quality Assurance

JSQC	The Japanese Society for Quality Control
JUSE	Union of Japanese scientists and engineers

K

KAB	Korea Accreditation Board
KAN	Komite Akreditasi Nasional
KAS	Korea Accreditation System
KATS	Korean Agency for Technology and Standards
KOLAS	Korea Laboratory Accreditation Scheme
KOQIM	Kazakh Organization for Quality and Innovation Management
KS	Korean Industrial Standards
KSA	Korean Standards Association
KSQM	Korean Society for Quality Management

L

LEF	Logistics Education Foundation
LEI	Lean Enterprise Institute
LIA	Lean Institute Africa
LQC	Lean Quality Circle

M

MAF	Management Accountability Framework
MAFF	Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MEQA	Midlle East Quality Association
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry
MHCC	Mental Health Commission of Canada
MHLW	Ministry of Health, Labor and Welfare
MHVAsh	Medium & High-tech Manufacturing Value Added share in total manufacturing value added
MHsh	Medium and High-tech manufactured Exports share in total manufactured exports
MKE	Ministry of Knowledge Economy
MLA	Multilateral Recognition Arrangement IAF
MLAP	Specified Measurement Laboratory Accreditation Program
MOCIE	Ministry of Commerce, Industry and Energy
MQQ	Mouvement quebecois de la qualite
MRA	Multilateral Recognition Arrangement APLAC
MTECH	Maryland Technology Enterprise Institute

MVApc	Manufacturing Value Added pro capite
MVAsh	Manufacturing Value Added share in total GDP
MXpc	Manufactured Exports pro capite
MXsh	Manufactured Exports share in total exports

N

NABCB	National Accreditation Board for Certification Bodies
NABET	National Accreditation Board for Education and Training
NABH	National Accreditation Board for Hospitals & Healthcare Providers
NABL	National Accreditation Board for Testing and Calibration Laboratories
NBQP	National Board for Quality Promotion
NEN	Nederlands Normalisatie-instituut
NISI	Northern Infrastructure Standardization Initiative
NIST	National Institute of Standards and Technology
NPICQAS	National Perinatal Information Center Quality Analytic Services
NPK	Nàrondnì politika kvality
NQI	National Quality Institute (ora Excellence Canada)
NQPCN	Network for Quality Productivity and Competitiveness Nepal
NSAI	National Standards Authority of Ireland
NZOQ	New Zealand Organisation for Quality

O

OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
OMBI	Ontario Municipal Benchmarking Initiative
ON	Österreichisches Normungsinstitut
ÖQA	Österreichische Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Qualität
OQPF	Ohio Quality and Productivity Forum

P

PAC	Pacific Accreditation Cooperation
PASC	Pacific Area Standards Congress
PEP	Progressive Excellence Program
PEX-SPQ	Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PHAC	Public Health Agency of Canada
PICG	Pakistan Institute of Corporate Governance

PMMI-IQMA	Indonesian Quality Management Association
PP	Priced Pubblication
PRC-JMJ	Premiul Roman pentru Calitate ‹JMJURAN›
PSCIOC	Public Sector CIO Council
PSIB	Product Standards Information Bureau
PSSDC	Public Sector Service Delivery Council

Q

QCFI	Quality Circle Forum of India
QCI	Quality Council of India
QFD	Quality Function Deployment
QIT	Quality Improvement Team
QPSP	Quality and Productivity Society of Pakistan

R

RBNQA	Ramkrishna Bajaj National Quality Award
RFQP	Romanian Foundation for Quality Promotion
ROQ	Russian Organization for Quality
RQA	Research Quality Association
RvA	Raad Voor Accreditatie

S

SA	Standards Australia
SA	Slovenska Akreditacija
SABS	South African Bureau of Standards
SAC	Standardization Administration of the people’s republic of China
SAEF	South African Business Excellence Foundation
SANAS	South African National Accreditation System
SAQ	Swiss Association for Quality
SAQI	South African Quality Institute
SAS	Swiss Accreditation Service
SASQ	Southern African Society for Quality Control
SBA	Sächsische Bildungsagentur
SCC	Standards Council of Canada
SCL	Standards & Calibration Laboratory
SECA	Sociedad Española de Calidad Asistencial

SII	Standards Institute of Israel
SIQ	Swedish Institute for Quality
SKEA	Sheikh Khalifa Excellence Award
SNB	Swiss National Bank
SNI	Indonesian National Standard
SNV	Schweizerische Normen-Vereinigung
SOLE	International Society of Logistics
SON	Standard Organization of Nigeria
SOSMT	Slovak Office of Standards Metrology and Testing
SQA	Society of Quality Assurance
SQAT	The Standards and Quality Association of Thailand
SQHN	Society for Quality in Healthcare in Nigeria
SQI	Singapore Quality Institute
SQMA	Swedish Quality Management Academy
SQS	Schweizerische Vereinungen für Qualitäts und management Systeme
SSI	Six Sigma Institute
SSK	Slovenská spoločnosť pre kvalitu
STC-IS	Scientific Technical Centre on Industrial Safety

T

TBE	The Benchmarking Exchange and Best Practices
TCB	Taking Care of Business
TPM	Total Productive Maintenance
TQ	Total Quality Indonesia
TSE	Turkish Standards Institution
TURKAK	Turkish Accreditation Agency

U

UKAS	United Kingdom Accreditation Service
USSS	United States Standards Strategy

V

VA	Valore aggiunto
VQAH	Vietnam Quality Association of Ho Chi Minh City

W - Y - Z

WCSQ	World Congress for Software Quality
WMT	World Manufactures Trade
WMVA	World Manufacturing Value Added
YES	Youth Empowerment System
ZIB	Zentrum für internationale Bildungsvergleichsstudien

Allegato 1: Matrice confronto paesi

La seguente matrice permette di cogliere in maniera sintetica quali elementi del sistema di supporto alla diffusione della cultura della qualità e dell'eccellenza sono stati effettivamente implementati nei diversi contesti internazionali studiati nel corso della ricerca. L'analisi delle ricorrenze e delle specificità possono essere quindi da stimolo e svolgere il ruolo di benchmark rispetto alle esperienze realizzate nel nostro Paese, nel contesto di un ripensamento generale sia degli approcci che degli indirizzi di azione.

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAM.	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'	PREMI QUALITA' (modello di riferimento)	INIZIATIVE NAZIONALI DI PROMOZIONE	N. CERT. ISO 9001 (2013)	N. CERT. ISO 14001 (2013)
EUROPA							
Austria	●	●	●	EFQM	Austria Quality Seal; Strumenti online di aggiornamento dell'Austrian Standards.	4.637	1.069
Francia	●	●	●	EFQM	Mois de la qualité; Premi AFQP "Le Prix des Bonnes Pratiques", "Prix des Étudiants".	29.598	7.940
Germania	●	●	●	EFQM	Premi DIN "Best Practice" e "Nutzen der Normung"; Portale Internet per download di materiale B-wise; Premio"Walter Masing"; Qualitäts-Initiative Berlin-Brandenburg; Rivista "RKW magazine".	56.303	7.983
Italia	●	●	●	EFQM	- Si rimanda al capitolo 3	160.966	24.662
Paesi Bassi	●	●	●	EFQM INK	INK Managementmodel; Premio Ranstad Award per organizzazioni "attraenti".	11.415	2.419
Russia	●	●	●	EFQM	Giornata mondiale della qualità; Riviste dell'ente Business Experience.	11.764	1.272
Spagna	●	●	●	EFQM	Brand Spain; Ambassadors of European Excellence; Giornata Mondiale della Qualità; Premi AEC; Premio modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión; Evento "Accreditamento una panoramica sul processo"; Software "Certool"di AENOR.	42.632	16.051
Svizzera	●	●	●	EFQM	Premio Seghezzi; Giorno della Qualità Svizzera; La Journée Romande des Systèmes de gestione; Rivista "Management und Qualitat".	12.030	2.993
UK	●	●	●	EFQM	World Quality Day; Leadership Conference; Quality system Work Books di Research Quality Association; Premi qualità regionali; "Achivement Awards"; Entropy Software del BSI; Riviste "Quality World magazine", "Quasar", "UK Excellence".	44.585	16.879

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAM.	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'	PREMI QUALITA' (modello di riferimento)	INIZIATIVE NAZIONALI DI PROMOZIONE	N. CERT. ISO 9001 (2013)	N. CERT. ISO 14001 (2013)
ALTRI PAESI EUROPEI							
Belgio	●	●	●	EFQM	▪ Kwinta Excellence Award.	3.812	1.153
Bulgaria	●			-	▪ Improving the standardization system in Bulgaria project.	5.378	1.373
Cipro	●			NAZIONALE	▪ ECO-Q Magazine.	427	57
Croazia	●	●		NAZIONALE	▪ Convegno sulla qualità.	2.636	828
Danimarca	●	●	●	EFQM NAZIONALE	▪ Conferenza Quality and Leadership;" ▪ DFK Quality Network; ▪ Rivista "Magasinet-kvalitet".	1.527	812
Estonia	●		●	EFQM NAZIONALE	▪ Premio ECE "Enterprise Award"; ▪ Estonian Public Sector Quality Award; ▪ Estonian Tourism Quality Programme; ▪ Annual International Excellence Conference.	936	440
Finlandia	●	●	●	BALDRIGE	▪ Oasis of Excellence Innovation Conference; ▪ Quality Innovation of the Year Competition.	2.838	1.422
Grecia	●	●	●	EFQM	▪ Marketing Excellence Awards; ▪ HR Excellence Award; ▪ premioAffari Societari.	7.293	1.025
Irlanda	●	●	●	EFQM BALDRIGE NAZIONALE	▪ Premi Centre for Competitiveness "Ireland Quality Award" e "Northern Ireland Quality Award"; ▪ Oscars of Business Excellence; ▪ Rivista "Intelligent Quality".	2.388	698
Lettonia	●		●	EFQM	-	923	23
Lituania	●			EFQM	-	1.110	649
Lussemburgo	●	●	●	NAZIONALE	-	259	89
Malta	●			NAZIONALE	-	461	35
Norvegia	●	●	●	EFQM	▪ Kvalitet og Risk konferansen; ▪ World Kvalitetsdag; ▪ Quality week.	2.080	1.047
Polonia	●	●		EFQM	▪ Business Fair Play dell'Institute for Private Enterprise and Democracy; ▪ Human Resources Management Standard ZFP 2007.	10.527	2.220
Portogallo	●	●	●	EFQM	▪ ECSI, Indice Nacional de Satisfação do Cliente; ▪ Riviste "Qualidade"; TQM; ▪ Estratégia Nacional di IPQ; ▪ Projeto Juventude di IPQ.	7.041	1.326
Repubblica Ceca	●	●	●	EFQM	▪ Month of Quality; ▪ Premi Start e Start Plus del Quality Council of the Czech Republic; ▪ Quality Perspectives magazine.	12.679	4.792
Romania	●	●	●	EFQM	▪ Premio rumeno per la qualità "Joseph Moses Juran"; ▪ Riviste "Laboratorul Calitate", "Fiabilitate şi Tehnologii Informatice."	18.450	8.744
Slovacchia	●	●	●	EFQM	▪ Conferenza World Quality Day; ▪ Consiglio del Programma nazionale di Qualità; ▪ Top Quality Managers" competition.	3.874	1.445
Slovenia	●	●	●	EFQM	▪ PRSPO, Premio Business Excellence del MIRS; ▪ Letna konferenca SZKO; ▪ Rivista "Revija Kakovost".	1.993	468

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAM.	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'	PREMI QUALITA' (modello di riferimento)	INIZIATIVE NAZIONALI DI PROMOZIONE	N. CERT. ISO 9001 (2013)	N. CERT. ISO 14001 (2013)
Svezia	●	●	●	EFQM BALDRIGE NAZIONALE	▪ Swedish Quality Management Academy; ▪ Premio di Qualità, "A Better School"; ▪ The challengers network .	4.613	3.690
Ungheria	●	●	●	EFQM NAZIONALE	▪ National Conference of ISO 9000; ▪ Hungarian Quality Day; ▪ Hungarian Quality Week; ▪ IIASA-Shiba Award; ▪ National Quality Club; ▪ Ambassadors of the National Quality Award; ▪ Riviste "Hungary's Journey To Excellence";"Qualità e Affidabilità".	7.186	1.955

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAM.	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'	PREMI QUALITA' (modello di riferimento)	INIZIATIVE NAZIONALI DI PROMOZIONE	N. CERT. ISO 9001 (2013)	N. CERT. ISO 14001 (2013)
ASIA							
UAE - Abu dhabi	●	●	●	EFQM	International Business Excellence Best Practices Conference.	3.870	1.119
Cina	●	●	●	BALDRIGE NAZIONALE	Quality Month; Company Based Student Project Competition; Universal Education TQM di CAQ; Riviste della Chinese Society for Quality; Premi CSQ; Cina Forum qualità; Corso di Laurea in "Standardization and Quality Management".	337.033	104.735
Corea del Sud	●	●	●	NAZIONALE	10 ottobre "Giornata degli Standard"; International Business; Premi KSQM; Progetti "Meet Standards", "Explore Standards", "University Education Program on standardization".	11.360	4.719
Giappone	●	●	●	DEMING BALDRIGE	Quality Month; International Conference on Quality; TQM Diagnosis del Deming Prize Steering Committee; ANQ Recognition for Excellence in Quality Practice (ARE-QP); National Meeting on Standardization and Quality Management; Progetto Deming Today del Deming Institute; Juse Quality Level Managent Research"; Riviste JUSE, JSQC.	45.990	23.723
Giordania	●	●	●	EFQM	Premi King Abdullah II per L'Eccellenza.	269	39
India	●	●	●	EFQM BALDRIGE	Indian Society for Quality annual Conference; Premio Indian Society for Quality Dronacharya; Making Quality Happen Conference; Campagna Nazionale della Qualità; Premio Bureau of Indian Standards "Rajiv Gandhi National Quality Award"; Riviste "QCE-Maganize"; "Quality Times".	40.848	5.872
Indonesia	●	●	●	BALDRIGE	Biblioteca online BSN.	7.890	1.558
Israele	●	●	●	BALDRIGE	The National Quality Week; Conference; Rivista Quality Magazine.	8.969	740
Turchia	●	●		EFQM	Quality congress; Public quality symposium; Quality in Education Specialist Group della Turkish Society for Quality; Premio TUSIAD; Competition Congress and Competitiveness Awards.	7.178	1.733

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAM.	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'	PREMI QUALITA' (modello di riferimento)	INIZIATIVE NAZIONALI DI PROMOZIONE	N. CERT. ISO 9001 (2013)	N. CERT. ISO 14001 (2013)
AMERICA							
Brasile	●	●	●	EFQM BALDRIGE	▪ Congresso Internacional Brasil Competitivo; ▪ Giornata mondiale dell'Accreditamento; ▪ Giornata mondiale dello standard; ▪ Premi PGQP Qualidade RS; ▪ indicatore INMG di FQN.	22.128	3.695
Canada	●	●	●	NAZIONALE	▪ National Quality Month; ▪ Progressive Excellence Program (PEP) di Excellence Canada; ▪ Canada Awards for Excellence (CAE); ▪ Grands Prix Québécois De La Qualité (GPQQ); ▪ Heintzman Leadership Award; ▪ SCC Committee Achievement Award; ▪ Enhancing Audit Quality; ▪ World Standards Day; ▪ Salon Business best practices; ▪ Management Accountability Framework, MAF del Treasury Board of Canada.	8.346	1.775
Messico	●	●	●	NAZIONALE	▪ Día Mundial de la Acreditación; ▪ Congreso Internacional de Calidad; ▪ Agenda Para El Desarrollo Municipal.	5.364	1.071
USA	●	●	●	BALDRIGE	▪ National Quality Month; ▪ World Quality Day; ▪ University Outreach Program dell'ANSI; ▪ ANSI e-Learning; ▪ Premi ASQ e IAQ; ▪ ASQ Global State Of Quality Discoveries; ▪ Progetto ASQ Quality for Life; ▪ Riviste ASQ; ▪ ACSI American Customer Satisfaction Index; ▪ Progetto "Deming Today"; ▪ Premi AME.	34.869	6.071

PAESE	ENTE DI NORMAZIONE	ENTE DI ACCREDITAM.	ASSOCIAZIONE PER LA QUALITA'	PREMI QUALITA' (modello di riferimento)	INIZIATIVE NAZIONALI DI PROMOZIONE	N. CERT. ISO 9001 (2013)	N. CERT. ISO 14001 (2013)
AFRICA							
Nigeria	●	●	●	-	▪ African Leadership Excellence Award.	11	48
Sud Africa	●	●	●	EFQM	▪ National Quality Week; ▪ "ISO 9001: 2008 Quality Managemt Systems: An Interpretation Hand Book".	3.565	894
OCEANIA							
Australia	●	●	●	EFQM	▪ Standards Young Leaders Program; ▪ Qualcon Conference; ▪ Industry leader forum; ▪ Rivista "Quality Australia".	13.123	3.339

Allegato 2: Global Competitiveness Index[543]

Attraverso il Global Competitiveness Index, il World Economic Forum definisce la competitività come l'insieme di istituzioni, politiche e fattori che determinano il livello di produttività di un paese. Il livello di produttività, a sua volta, determina il livello di prosperità che può essere raggiunto da un'economia e determina anche i tassi di rendimento ottenuti dagli investimenti in un'economia, che a loro volta sono i motori fondamentali del suo tasso di crescita. Il concetto di competitività comporta quindi componenti statici e dinamici. Sebbene la produttività di un paese determini la sua capacità di mantenere un elevato livello di reddito, il ritorno sugli investimenti è anch'esso uno dei fattori determinanti potenziali di crescita di un'economia.
Le componenti del GCI sono raggruppate in 12 pilastri.

1) Istituzioni
2) Infrastrutture
3) Contesto macroeconomico
4) Sanità e istruzione di base
5) Istruzione e formazione superiore
6) Efficienza del mercato dei beni
7) Efficienza del mercato del lavoro
8) Sviluppo del mercato finanziario
9) Preparazione tecnologica
10) Dimensioni del mercato
11) Sofisticazione del business
12) Innovazione

In linea con la teoria economica degli stadi di sviluppo, il GCI assume che il primo stadio dell'economia sia ***factor-driven,*** per essere competitivi a questo stadio è necessario che le istituzioni funzionino bene, le infrastrutture siano ben sviluppate, si abbia un contesto economico stabile e la forza lavoro sia sana e abbia ricevuto almeno una formazione di base (pilastri da 1 a 4).
All'aumentare della competitività i paesi si spostano nel secondo stadio ***efficiency-driven*** guidato da istruzione e formazione superiore, efficienza del mercato dei beni e del lavoro, sviluppo del mercato finanziario, preparazione tecnologica, dimensioni del mercato (pilastri da 5 a 10).
Successivamente i paesi si spostano verso lo stadio ***innovation-driven*** in cui le aziende utilizzano processi produttivi sofisticati, realizzando innovazioni di processo e di prodotto (pilastri 11 e 12).

[543] Fonte: The Global Competitiveness Report 2013–2014, World Economic Forum

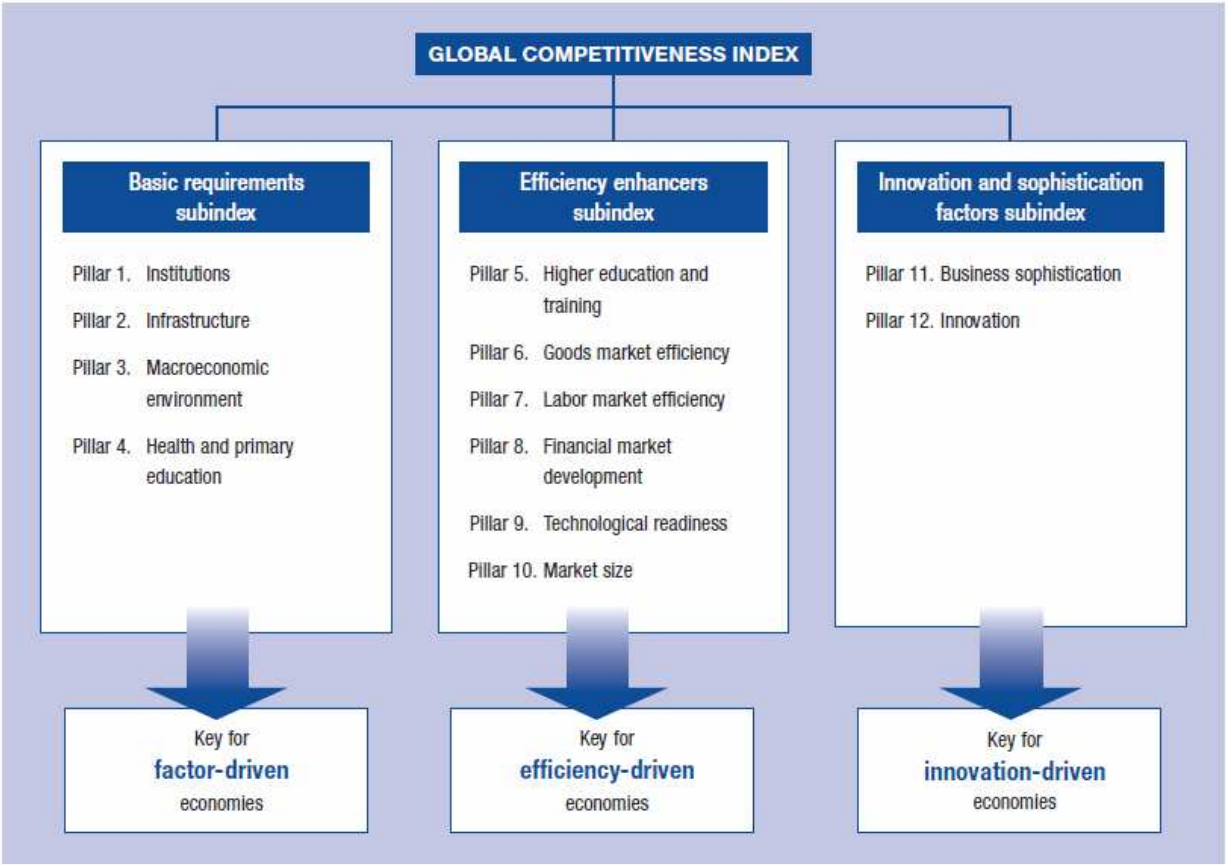


Figura A.1 The Global Competitiveness Index framework, Fonte: WEF, The Global Competitiveness Report 2013–2014

Il GCI attribuisce pesi relativi più elevati per i pilastri che sono più rilevanti per l'economia del paese dato il suo particolare stadio di sviluppo. Cioè, sebbene tutti i 12 pilastri contino in una certa misura per tutti i paesi, l'importanza relativa di ciascuno dipende dalla specifica fase di sviluppo di un paese.
Per implementare tale concetto, i pilastri sono organizzati in tre sottogruppi di indici, ognuno critico per uno specifico stadio di sviluppo:

- Basic requirements subindex;
- Efficiency enhancers subindex;
- Innovation and sophistication factors subindex.

Per ottenere i pesi indicati in tabella, è stata eseguita una regressione di massima verosimiglianza del prodotto interno lordo (PIL) pro capite per ogni sottoindice, consentendo l'applicazione di coefficienti diversi per ogni fase di sviluppo. L'arrotondamento di queste stime econometriche ha portato alla scelta dei pesi mostrati in Tabella A.1.

	Pesi attribuiti per stadio di sviluppo				
	Stadio 1 factor-driven	Transizione da stadio 1 a stadio 2	Stadio 2 efficiency-driven	Transizione da stadio 2 a stadio 3	Stadio 3 innovation-driven
PIL pro capite (US $)	<2,000	2,000-2,999	3,000-8,999	9,000-17,000	>17,000
Basic requirements subindex	60%	40-60%	40%	20-40%	20%
Efficiency enhancers subindex	35%	35-50%	50%	50%	50%
Innovation and sophistication factors	5%	5-10%	10%	10-30%	30%

Tabella A.1 Pesi per stadio di sviluppo

Due sono i criteri utilizzati per assegnare i paesi in fasi di sviluppo.

Il primo è il livello del PIL pro capite a parità di tassi di mercato. Questa misura ampiamente disponibile viene utilizzata come approssimazione dei salari in quanto non sono disponibili per tutti i paesi dati comparabili a livello internazionale sui salari.
Un secondo criterio è utilizzato per accomodare i paesi che, in base al reddito, sarebbero mossi di là di fase 1, ma in cui la prosperità si basa sull'estrazione di risorse. L'estrazione di risorse è misurata dalla quota delle esportazioni di beni di minerali rapportata alle esportazioni totali (di beni e servizi), assumendo che i paesi che esportano oltre il 70 per cento prodotti minerali (misurata con una media di cinque anni), sono in larga misura allo stadio 1.
Tuttavia, per alcune economie basate sulle risorse che hanno raggiunto livelli molto elevati di reddito, la capacità di aumentare la produttività di qualsiasi altro settore oltre la produzione di minerali si baserà sulla capacità di promuovere l'innovazione, allo stesso tempo, questi paesi possono permettersi di investire in innovazione. Di conseguenza, i paesi che sono guidati dalle risorse e significativamente più ricchi delle economie alla frontiera tecnologica sono classificate nel terzo stadio.
Tutti i paesi rientranti tra due delle tre fasi sono considerati "in transizione". Per i pesi cambiano senza picchi riflettendo la crescita del paese. Ciò permette di attribuire un punteggio maggiore a quei settori che stanno diventando più importanti per la competitività e lo sviluppo, assicurando che il GPI possa gradualmente penalizzare i paesi che non si preparano alla fase successiva.

1° Pilastro: Istituzioni

La qualità delle istituzioni ha una forte incidenza sulla competitività e la crescita, influenza le decisioni di investimento e l'organizzazione della produzione, svolge un ruolo fondamentale nel modo in cui le società distribuiscono i benefici e supportano i costi delle strategie di sviluppo e delle politiche. Inoltre, la gestione corretta delle finanze pubbliche è fondamentale per garantire la fiducia nel contesto di business nazionale. Indicatori che catturano la qualità della gestione del governo delle finanze pubbliche sono pertanto inclusi qui a completo delle misure di stabilità macroeconomica nel pilastro 3.

1) Diritti di proprietà
2) Protezione della proprietà intellettuale
3) Deviazione di fondi pubblici
4) Fiducia pubblica nei politici
5) Pagamenti irregolari e tangenti
6) Indipendenza giudiziaria
7) Favoritismo nelle decisioni dei funzionari di governo
8) Sprechi della spesa pubblica
9) Onere della regolamentazione del governo
10) L'efficienza del quadro normativo in risoluzione delle controversie
11) L'efficienza del quadro normativo nei regolamenti difficili.
12) La trasparenza del processo decisionale del governo
13) Costi del terrorismo
14) Costi della criminalità e della violenza
15) La criminalità organizzata
16) Affidabilità dei servizi di polizia
17) Il comportamento etico delle imprese
18) Forza di auditing e reporting
19) Efficacia degli organi sociali
20) Tutela degli interessi degli azionisti di minoranza
21) Forza della protezione degli investitori

Forza della protezione degli investitori (Strength of investor protection Index)
Questo indicatore è una combinazione dell'indice di Disclosure, trasparenza delle transazioni, dell'indice di Extent estensione della di responsabilità civile per l'auto-negoziazione, e dell'indice di Ease of shareholder suit index, ovvero la capacità degli azionisti di citare in giudizio funzionari e direttori per cattiva condotta.

2° Pilastro: Infrastrutture

Un'infrastruttura estesa ed efficiente è fondamentale per garantire l'efficace funzionamento dell'economia, in quanto è un fattore importante nel determinare la localizzazione delle attività economiche e il tipo di attività o settori che possono svilupparsi all'interno di un paese.

1) Qualità delle infrastrutture generale
2) Qualità delle strade
3) Qualità delle infrastrutture ferroviarie
4) Qualità delle infrastrutture portuali
5) Qualità delle infrastrutture di trasporto aereo
6) Disponibiltà di sedili per compagnia aerea
7) Qualità della fornitura di energia elettrica
8) Abbonamenti alla telefonia mobile
9) Linee telefoniche fisse

Disponibilità di sedili per compagnia aerea (Available airline seat kilometers)
Questo indicatore misura la capacità totale di trasporto di passeggeri di tutti i voli di linea, compresi i voli nazionali di un paese. È calcolato prendendo il numero di posti disponibili su ogni volo moltiplicato per la distanza di volo in chilometri, sommando il risultato attraverso tutti i voli programmati in due settimane, una nel mese di gennaio (orario invernale) e una nel mese di luglio (orario estivo) 2013, prendendo la capacità media risultante delle due settimane.

Abbonamenti alla telefonia mobile (Mobile telephone subscriptions)
Un abbonamento di telefonia mobile si riferisce ad un abbonamento a un servizio pubblico di telefonia mobile che fornisce l'accesso alla rete telefonica pubblica commutata (PSTN) utilizza la tecnologia cellulare, includendo il numero di schede SIM pre-pagate attive negli ultimi tre mesi. Comprende tutte le sottoscrizioni mobili cellulari che offrono comunicazioni vocali, includendo sia sistemi cellulari digitali (IMT-2000, terza generazione, 3G) sia abbonamenti 4G analogici. Esclude abbonamenti alla banda larga mobile tramite schede dati o modem USB e gli abbonamenti ai servizi pubblici di telefonia mobile di dati, multi-accesso radiomobile, telepoint o cercapersone, e servizi di telemetria.

Linee telefoniche fisse (Fixed telephone lines)
Una linea telefonica fissa è una linea di collegamento dell'apparecchiatura terminale di un abbonato alla rete telefonica pubblica commutata (PSTN). Le linee che sono considerate attive sono quelle che hanno registrato un'attività negli ultimi tre mesi.

3° Pilastro: Contesto macroeconomico

La stabilità del contesto macroeconomico è importante per il lavoro e, quindi, è importante per la competitività complessiva di un paese.
È importante notare che questo pilastro non tiene direttamente conto del modo in cui conti pubblici sono gestiti dal governo, questa dimensione più qualitativa viene catturata nel pilastro istituzioni.

1) Saldo di bilancio
2) Risparmio nazionale lordo
3) Inflazione
4) Debito pubblico
5) Country credit rating

Saldo di bilancio (Government budget balance)
Accreditamento netto (+) indebitamento (-) è calcolata come entrate delle amministrazioni pubbliche al netto della spesa totale. Si tratta di un indicatore chiave dell'equilibrio del Government Finance Statistics (GFS), che indica la misura in cui la pubblica amministrazione sta o mettendo le risorse finanziarie a

disposizione degli altri settori dell'economia (accreditamento netto) o utilizzando le risorse finanziarie generate da altri settori (indebitamento netto). Questo equilibrio può essere visto come un indicatore dell'impatto finanziario dell'attività di governo generale sul resto dell'economia.
Le entrate sono costituite di imposte, contributi sociali, sovvenzioni, crediti e altre entrate, queste aumentano il patrimonio netto di governo (la differenza tra le attività e passività). La spesa totale delle Amministrazioni pubbliche consiste nella somma tra le spese totali e l'acquisizione netta di attività non finanziarie.

Risparmio nazionale lordo (Gross national savings)
Il risparmio nazionale aggregato è definito come il risparmio pubblico e privato in percentuale del PIL nominale. Il risparmio nazionale è anche uguale all'investimento interno lordo sommato al saldo delle partite correnti.

Inflazione (Inflation)
Al fine di cogliere l'idea che sia un'alta inflazione e sia la deflazione sono dannose, l'indice di inflazione ha un modello a forma di U impostato come segue: per i valori di inflazione tra il 0,5 e il 2,9 per cento, un paese riceve il punteggio più alto possibile di 7. Al di fuori di questo intervallo, i punteggi diminuiscono linearmente come si allontanano da questi valori limite.

Debito pubblico (Government debt)
Il debito lordo è costituito da tutte le passività che richiedono il pagamento o di interessi e o del capitale da parte del debitore al creditore in una data o in più date in futuro. Questo include le passività di debito sotto forma di diritti speciali di prelievo, monete e depositi, titoli di debito, prestiti, assicurazioni, pensioni e garanzie standard, e altri conti da pagare.
Tutte le passività nel manuale del sistema statistiche sulla finanza pubblica (GFSM 2001) sono debito, ad eccezione delle azioni di investimento equity e fondi, strumenti finanziari derivati, e stock option dei dipendenti.
Per Australia, Belgio, Canada, Hong Kong, Islanda, Nuova Zelanda e Svezia, la copertura del debito pubblico comprende anche le riserve tecniche di assicurazione, secondo la definizione GFSM 2001.

Country credit rating
Institutional Investor's Country Credit Ratings™ si basano su informazioni fornite da esperti economisti e analisti del debito sovrano delle principali banche globali, società di gestione del denaro e di sicurezza. Due volte l'anno, gli intervistati giudicano ogni paese su una scala da 0 a 100, dove 100 rappresenta la minima possibilità di default. Nessuna ulteriore copia o trasmissione dei dati per il rating Paese è consentita senza l'espressa autorizzazione scritta dell'Institutional Investor.

4° Pilastro: Sanità e istruzione di base

Una forza lavoro sana è fondamentale per la competitività e la produttività di un paese. Oltre alla salute, la quantità e la qualità della formazione di base ricevuta dalla popolazione è sempre più importante nell'economia.

1) Impatto sul business della malaria
2) Incidenza della Malaria
3) Impatto sul business della tubercolosi
4) Incidenza della Tubercolosi
5) Impatto sul business dell'hiv AIDS
6) Prevalenza dell'hiv
7) Mortalità infantile
8) Aspettativa di vita

9) Qualità della formazione primaria
10) Tasso di iscrizione all'istruzione primaria

Incidenza delle malattie
È considerata l'incidenza di una serie di malattie nei vari paesi andando a rapportare il numero dei casi alla popolazione, come **Malaria incidence**, **Tuberculosis incidence, HIV prevalence** (si riferisce alla percentuale di persone di età compresa tra 15-49 anni che sono infettate in un particolare istante).

Tasso di iscrizione all'istruzione primaria (Primary education enrollment rate)
Il valore corrisponde al rapporto tra bambini in età scolastica che sono iscritti a scuola rispetto alla popolazione ufficialmente in età scolastica.

5° Pilastro: Istruzione e formazione superiore

Istruzione superiore e formazione sono fondamentali per le economie che vogliono portare la catena del valore al di là di processi produttivi e prodotti semplici.

1) Tasso di iscrizione all'istruzione secondaria
2) Tasso di iscrizione all'istruzione terziaria
3) Qualità del sistema educativo
4) Qualità dell'educazione della matematica e delle scienze
5) Qualità delle scuole di management
6) Accesso Internet nelle scuole
7) Disponibilità locale di ricerche specializzate e servizi di formazione
8) Estensione della formazione del personale

Tasso di iscrizione all'istruzione secondaria e terziaria (Secondary education enrollment rate, **Tertiary education enrollment rate)**
Il valore riportato corrisponde al rapporto tra il totale di iscrizioni al livello scolastico secondario terziario, indipendentemente dall'età, e la popolazione con età ufficiale appartenente alla fascia corrispondente alla scuola secondaria terziaria.

6° Pilastro: Efficienza del mercato dei beni

Una sana concorrenza di mercato, nazionale ed estera, è importante per guidare l'efficienza del mercato e la produttività aziendale, garantendo che prosperino le imprese più efficienti e la produzione di beni richiesti dal mercato. I paesi con mercati dei beni efficienti hanno le caratteristiche per produrre il mix giusto di prodotti e servizi e per garantire che tali beni possano essere più efficacemente negoziati.

1) Intensità della concorrenza locale
2) Estensione della posizione dominante sul mercato
3) Efficacia della politica anti-monopolio
4) Effetti della tassazione sugli incentivi ad investire
5) Aliquota fiscale totale
6) Numero di procedure necessarie per avviare un business
7) Tempo necessario per iniziare un business
8) Costi delle politiche dell'agricola
9) Prevalenza delle barriere commerciali
10) Tariffe commerciali
11) Prevalenza delle proprietà straniere
12) Impatto sulle imprese delle norme FDI
13) Onere delle procedure doganali
14) Importazioni in percentuale del PIL
15) Grado di orientamento al cliente

16) Sofisticazione dell'acquirente

Aliquota fiscale totale (Total tax rate)
È una combinazione di tasse di profitto (% degli utili), imposte sul lavoro e sui contributi (% dei profitti), e altre imposte (% di profitti). L'aliquota fiscale risultante misura l'ammontare delle imposte e dei contributi obbligatori dovuti da un business che si trova nel secondo anno di attività espresso come percentuale dei profitti commerciali. L'importo totale delle tasse è la somma di cinque diversi tipi di imposte e contributi da versare dopo la contabilizzazione di deduzioni ed esenzioni: profitto o imposte sul reddito d'impresa, contributi sociali e imposte sul lavoro pagati dal datore di lavoro, tasse di proprietà, imposte sulla cifra d'affari, e altre piccole imposte.

Tariffe commerciali (Trade tariffs)
È calcolato come media ponderata di tutte le aliquote tariffarie applicate, compresi i tassi preferenziali che un paese applica al resto del mondo. Una tariffa applicata è un dazio doganale che grava sulle importazioni di beni.

7° Pilastro: Efficienza del mercato del lavoro

L'efficienza e la flessibilità del mercato del lavoro sono fondamentali per garantire che i lavoratori siano assegnati al loro impiego più efficace nell'economia e dotati di incentivi per dare il loro meglio nel lavoro. I mercati del lavoro devono quindi avere la flessibilità di spostare i lavoratori da un'attività economica ad un'altra rapidamente ed a basso costo, per consentire fluttuazioni dei salari senza che si verifichino sconvolgimenti sociali.

1) Cooperazione nei rapporti di lavoro, tra impiegati e datore di lavoro
2) Flessibilità di determinazione dei salari
3) Pratiche di assunzione e licenziamento
4) Costi di ridondanza
5) Effetti della tassazione sugli incentivi al lavoro
6) Paga e produttività
7) Ricorso a una gestione professionale
8) Capacità del paese di trattenere i talenti
9) Capacità del paese di attrarre talenti
10) Partecipazione femminile alla forza lavoro

Costi di ridondanza (Redundancy costs)
Questo indicatore stima il costo della terminazione anticipata di un rapporto con un lavoratore, le indennità e le sanzioni spettanti, espresso in salario settimanale.

Partecipazione femminile alla forza lavoro (Female participation in labor force)
È la percentuale di donne di età 15-64 anni che partecipano alla forza lavoro rapportata alla percentuale di uomini di età compresa tra 15-64 anni che partecipano alla forza lavoro.

8° Pilastro: Sviluppo del mercato finanziario

La crisi economica e finanziaria ha messo in evidenza il ruolo centrale di un settore finanziario ben funzionante per le attività economiche. Un settore finanziario efficiente alloca le risorse risparmiate dai cittadini di una nazione, così come coloro che entrano nell'economia dall'estero, agli usi più produttivi, e canalizza le risorse ai progetti imprenditoriali o di investimento con i più alti tassi di rendimento attesi.

1) Accessibilità dei servizi finanziari
2) Finanziamento attraverso il mercato azionario locale
3) Facilità di accesso al credito
4) La disponibilità di capitale di rischio

5) Solidità delle banche
6) Regolamento sulle borse
7) Indice dei diritti legali

Indice dei diritti legali (Legal rights index)
Misura il grado in cui le leggi collaterali e di fallimento proteggono i diritti dei mutuatari e dei finanziatori agevolando i prestiti.

9° Pilastro: Preparazione tecnologica

Il pilastro prontezza tecnologica misura l'agilità con cui un'economia adotta le tecnologie esistenti per migliorare la produttività delle sue industrie, con particolare enfasi sulla capacità di sfruttare appieno le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nelle attività quotidiane e nei processi produttivi per aumentare l'efficienza e l'innovazione.

1) Disponibilità delle tecnologie più recenti
2) Assorbimento tecnologico a livello di impresa
3) FDI e trasferimento tecnologico
4) Utenti di Internet
5) Abbonamenti Internet alla banda larga fissa
6) Larghezza di banda Internet
7) Abbonamenti alla banda larga mobile

Utenti di Internet (Internet users)
Gli utenti di Internet si riferisce a persone che usano Internet da qualsiasi dispositivo (compresi i telefoni cellulari) negli ultimi 12 mesi. I dati si basano su indagini generalmente svolte dagli uffici statistici nazionali o stimate in base al numero di abbonamenti Internet.

Abbonamenti Internet alla banda larga fissa (Fixed broadband Internet subscriptions)
Si riferisce al totale delle sottoscrizioni fisse (cablate) a Internet a banda larga, cioè, agli abbonamenti per accesso ad alta velocità a Internet - TCP IP, connessione con velocità downstream pubblici pari a o maggiore di 256 kb s.

Larghezza di banda Internet (Internet bandwidth)
È la somma delle capacità di tutti gli scambi internet che offrono larghezza di banda internazionale misurata in kilobit al secondo (kb s).

Abbonamenti alla banda larga mobile (Mobile broadband subscriptions)
Si riferisce alle schede SIM attive su reti CDMA, connessioni di accesso a Internet a banda larga a velocità costanti di oltre 512 kb s, comprese le tecnologie cellulari come HSPA, EV-DO, e altre. Include la connessione utilizzata in qualsiasi tipo di dispositivo in grado di accedere alla rete mobile a banda larga, inclusi smartphone, modem USB, hotspot mobile e altri dispositivi collegabili alla banda larga.

10° Pilastro: Dimensioni del mercato

Le dimensioni del mercato incidono sulla produttività poiché mercati di grandi dimensioni consentono alle imprese di sfruttare le economie di scala. Con l'avvento della globalizzazione il mercato di riferimento è diventato quello internazionale pertanto nella determinazione delle dimensioni di mercato le esportazioni possono essere immaginate come sostituite della domanda interna per le aziende di un paese. Nella misura delle dimensioni di mercato sono inclusi entrambi quello nazionale e quello estero.

1) Indice di dimensione del mercato interno
2) Indice di dimensione del mercato degli Esteri
3) PIL (PPP)

4) Esportazioni in percentuale del PIL

Indice di dimensione del mercato interno (Domestic market size index)
La dimensione del mercato interno è calcolata come il logaritmo naturale della somma del PIL valutata a parità di potere d'acquisto, più il valore totale delle importazioni di beni e servizi, meno il valore totale delle esportazioni di beni e servizi.
I dati vengono poi normalizzati su una scala 1-7. Le stime PPP (purchasing power parity), di importazioni ed esportazioni sono ottenute prendendo il prodotto delle esportazioni in percentuale del PIL e PIL del valore di PPP.

Indice di dimensione del mercato degli Esteri (Foreign market size index)
La dimensione del mercato estero è stimata come il logaritmo naturale del valore totale delle esportazioni di beni e servizi, normalizzati su una scala 1-7. Le stime PPP **(purchasing power parity, a parità di potere d'acquisto),** delle esportazioni sono ottenute prendendo il prodotto delle esportazioni in percentuale del PIL valutato al PPP.
PIL (PPP)
PIL valutata a parità di potere d'acquisto

Esportazioni in percentuale del PIL (Exports as a percentage of GDP)
La somma totale delle esportazioni di merci e servizi commerciali.

11° Pilastro: Sofisticazione del business

Business sophistication, riguarda due elementi strettamente legati: la qualità delle reti aziendali globali di un paese e la qualità delle strategie e delle operazioni delle imprese.
Quando le aziende clienti e fornitori di un determinato settore sono interconnesse in gruppi geograficamente vicini, è accresciuta l'efficienza, si hanno maggiori opportunità per l'innovazione di processo e di prodotto, e si riducono le barriere all'ingresso per le nuove imprese.
Operazioni e strategie avanzate delle singole imprese hanno ripercussioni economiche e portano a processi aziendali sofisticati e moderni nei vari settori di attività del paese.

1) Quantità di fornitori locale
2) Qualità dei fornitori locale
3) Stato di sviluppo dei cluster
4) Natura del vantaggio competitivo
5) Ampiezza della Catena del valore
6) Controllo della distribuzione internazionale
7) sofisticazione del Processo di produzione
8) Estensione del marketing
9) Disponibilità a delegare l'autorità

12° Pilastro: Innovazione

L'ultimo pilastro della competitività si concentra sull'innovazione tecnologica.

1) Capacità di innovazione
2) Qualità delle istituzioni di ricerca scientifica
3) La spesa di R & S sulla società
4) Collaborazione tra università e industria in R & S
5) Appalti pubblici di tecnologie avanzate
6) Prodotti tecnologici
7) Disponibilità di scienziati e ingegneri
8) Domande di brevetti PCT

Domande di brevetti PCT (PCT patent applications)
Questo indicatore misura il numero totale di domande presentate nell'ambito del Patent Cooperation Treaty (PCT) per data e per nazionalità dell'inventore, utilizzando un conteggio frazionale se la domanda è presentata da più inventori. Il conteggio medio delle domande presentate nel 2009 e 2010 è diviso da dati demografici del 2010.
Per Taiwan (Cina) e Hong Kong SAR, due economie avanzate, in assenza di dati affidabili sulle domande del Patent Cooperation Treaty (PCT) si utilizzano stime.

Altri indicatori chiave

Altri indicatori chiave utilizzati sono:

1) GDP, Gross domestic product in dollari;
2) Popolazione in milioni;
3) GDP pro capite;
4) GDP sulla base del potere d'acquisto come quota percentuale del GDP mondiale.

Allegato 3: Competitive Industrial Performance Index[544]

Il Competitive Industrial Performance Index (CIP) è un indice composto progettato per comparare "la capacità dei paesi di produrre ed esportare prodotti competitivamente". Pubblicato per la prima volta nel report 20022003 *Competing Through Innovation and Learning,*, il CIP è diventato l'indice più utilizzato da UNIDO come benchmark dei paesi.

Il CIP è definito come una combinazione non lineare di otto indicatori aggregati secondo tre dimensioni:

a) **Prima dimensione: Capacità di esportazione**
   - Indicatore 1: MVApc: Manufacturing Value Added pro capite
   - Indicatore 2: MXpc: Manufactured Exports pro capite

b) **Seconda dimensione: Aggiornamento Tecnologico**
   - Indicatore 3: MHVAsh: Medium- and High-tech Manufacturing Value Added share in total manufacturing value added
   - Indicatore 4: MVAsh: Manufacturing Value Added share in total GDP
   - Indicatore 5: MHXsh: Medium- and High-tech manufactured Exports share in total manufactured exports
   - Indicatore 6: MXsh: Manufactured Exports share in total exports

c) **Terza dimensione: Impatto mondiale**
   - Indicatore 7: ImWMVA: Impact of a country on World Manufacturing Value Added
   - Indicatore 8: ImWMT: Impact of a country on World Manufactures Trade

Dimensioni

Prima dimensione: Capacità di esportazione

La prima dimensione mette in relazione la capacità dei paesi di produrre ed esportare prodotti industriali con i loro **Manufacturing Value Added** pro capite (**MVApc**) e **Manufactured Exports** pro capite (**MXpc**)

Seconda dimensione: Aggiornamento Tecnologico

La seconda dimensione riguarda l'interesse tecnologico, è composta a sua volta da due sotto-indicatori: intensità di industrializzazione, **Industrialization intensity,** e qualità delle esportazioni, **Export quality**.
Il grado di intensità di industrializzazione è ottenuto come combinazione lineare della quota di valore aggiunto dell'industria a medio alta tecnologia rapportata al Manufacturing Value Added (MHVAsh) totale e la quota di Manufacturing Value Added (MVAsh) rapportata al GDP totale.
La qualità delle esportazioni è ottenuta come combinazione lineare della quota di esportazioni dell'industria Medium and High-tech rapportata al totale di esportazioni di prodotti manifatturieri Medium- and High-tech Manufactured Exports (MHXsh) e la quota di esportazioni rapportate alle esportazioni totali (MXsh).

[544] Fonte: UNIDO, Competitive Industrial Performance Report 20122013" e "Technical notes 2007".

Terza dimensione: Impatto mondiale
La terza dimensione indaga l'impatto che ha il singolo paese sulla produzione mondiale in termini di quota di valore aggiunto sia sul **World Manufacturing Value Added** (**ImWMVA**) sia sul **World Manufactures Trade** (**ImWMT**).

Indicatori

Gli otto indicatori del CIP sono differenziabili su due livelli di aggregazione:

- MVA per capita (MVApc),
- Manufactured Exports per capita (MXpc),
- Industrialization Intensity (IInt)
- Share of MVA in GDP (MVAsh),
- Share of Medium- and High-tech Value Added in total Manufacturing Value Added (MHVAsh),
- Manufacturing Export Quality (MXq)
- Share of Manufactured Exports in total Merchandized Exports (MXsh) and
- Share of Medium- and High-tech Exports in manufactured exports (MHXsh),

Manufacturing Value Added (MVA). "Manufacturing" si riferisce alle industrie appartenenti alla International Standard Industrial Classification (ISIC) dell'OEDC. Valore aggiunto è la produzione netta di un settore al netto di tutte le uscite e degli input intermedi. Si è calcolato senza detrazioni per ammortamento di beni o impoverimento e degrado delle risorse naturali fabbricati. E 'il contributo al PIL fatto da un singolo produttore, industria o settore.
A causa delle differenze metodologiche nei conti nazionali e nelle compilazione delle statistiche industriali, il MVA del primo non coincide con il totale settoriale dell'ultimo.
I dati sono espressi in dollari, in quanto convertiti dalle valute nazionali con i tassi di cambio ufficiali del 1995. Per alcuni paesi in cui il tasso di cambio ufficiale non riflette il tasso effettivamente applicato alle transazioni effettive in valuta estera, è stato utilizzato un fattore di conversione alternativo.

Manufacturing Value Added (MVApc) pro capite, è l'indicatore base per il livello di industrializzazione normalizzato alla popolazione.

Manufacturing Export pro capite(MXpc), il livelli di esportazione di un paese ne indica l'abilità di produrre merci competitivamente e di tenere il passo con la tecnologia.

Industrialization intensity (IInt), composto da *Share of MVA in GDP (MVAsh)* e *Share of Medium- and High-tech Value Added in total Manufacturing Value Added (MHVAsh)*,è calcolato come la media semplice tra della quota di MVA rapportata al prodotto interno lordo (PIL) e la quota di attività a medio-alta tecnologia (MHT) rapportata al MVA. Per calcolare la quota delle attività a medio-alta tecnologia e nel valore aggiunto manifatturiero, è utilizzato l'International Standard Industrial Classification (ISIC) dell'OEDC.
La formula cattura il ruolo del settore manifatturiero nel paese e la complessità tecnologica dell'industria. Quest'ultima variabile è costruita per dare un valore positivo a strutture relativamente complesse, in quanto una struttura più complessa denota maturità industriale, flessibilità e capacità di muoversi verso attività imprenditoriali in rapida crescita.

Manufacturing Export quality (MXq), composto da Share of Manufactured Exports in total Merchandized Exports (MXsh) e Share of Medium- and High-tech Exports in manufactured exports (MHXsh), è calcolato come la media semplice tra la quota di esportazioni di prodotti manifatturieri sul totale delle esportazioni e la quota di prodotti a medio-alta tecnologia MHT sulle esportazioni di prodotti manifatturieri. La quota di prodotti manifatturieri sulle esportazioni totali cattura il ruolo della produzione manifatturiera sulle esportazioni complessive, la sua complessità tecnologica, la capacità del paese di rendere i prodotti più avanzati e di muoversi in aree più dinamiche delle esportazioni.

Sono dunque fondamentali pei il calcolo del CPI:

Gross Domestic Product (GDP). Il PIL di un paese è la somma del valore aggiunto lordo per tutti i produttori residenti nel paese stesso più eventuali tasse di prodotto, al netto di eventuali sovvenzioni non incluse nel valore dei prodotti. È calcolato senza detrazioni per ammortamento dei beni fabbricati o per esaurimento e degrado delle risorse naturali.

Popolazione è la popolazione di fatto in un paese il 1° luglio dell'anno.

Sectoral value added in manufacturing, il valore aggiunto lordo è la differenza tra il valore degli output il valore degli input intermedi.

Merchandized export, la base di dati COMTRADE riporta le esportazioni di beni mercanteggiate con i partner commerciali dei paesi dichiaranti. Nei dati relativi alle esportazioni sono incluse le riesportazioni**.**

Procedimento

Una volta ottenuti gli indicatori semplici

- MVA per capita (MVApc),
- Manufactured Exports per capita (MXpc),
- Share of MVA in GDP (MVAsh),
- Share of Medium- and High-tech Value Added in total Manufacturing Value Added (MHVAsh),
- Share of Manufactured Exports in total Merchandized Exports (MXsh)
- Share of Medium- and High-tech Exports in manufactured exports (MHXsh)

Si calcolano gli indicatori composti:

- Manufacturing Export Quality (MXq): $$MXq_{i,j} = \frac{MXsh_{i,j} + MHXsh_{i,j}}{2}$$
- Industrialization Intensity (IInt) $$IInt_{i,j} = \frac{MVAsh_{i,j} + MHVAsh_{i,j}}{2}$$

Si normalizzano i quattro indicatori risultanti, MVA per capita (MVApc), Manufactured Exports per capita (MXpc), Manufacturing Export Quality (MXq), Industrialization Intensity (IInt), in modo che i loro valori siano compresi nell'intervallo 0,1. Il paese con valore più alto è mappato al valore di 1 e il paese con valore più basso è mappato a 0, utilizzando la formula:

$$I^k_{i,j} = \frac{X^k_{i,j} - \min_i(X^k_{i,j})}{\max_i(X^k_{i,j}) - \min_i(X^k_{i,j})}$$

k, rappresenta l'indicatore k-esimo
i, rappresenta il paese i-esimo
j, rappresenta il periodo
$Xi, j \quad k$, è il valore del paese i per il periodo j dell'indicatore k-esimo.
Per l'aggregazione vi sono due metodi possibili: lineare e geometrico.
Aggregazione Lineare:

$$CIP_{jt} = \sum_{i=1}^{q} w_i \, I_{ijt}$$

Aggregazione Geometrica:

$$CIP_{jt} = \prod_{i=1}^{q} I_{ijt}^{w_i}$$

Aggregazioni additive comportano piena compensabilità tra le variabili, al contrario, l'aggregazione geometrica è più adatta se si vuole mantenere un certo grado di non compensabilità. Inoltre, l'aggregazione geometrica premia i paesi con i punteggi più alti. Alla luce di queste considerazioni l'indice CIP adotta una tecnica di aggregazione non lineare, dove o schema di ponderazione rimane semplice a pesi uguali.

Allegato 4: GDP growth (annual %)[545]

"Il GDP growth (annual %)[546] è calcolato ai prezzi di mercato sulla base della valuta locale. I complessivi sono basati sui dollari U.S relativamente al 2005.
Il PIL rappresenta la somma del valore aggiunto lordo per tutti i produttori residenti nell'economia più eventuali tasse di prodotto e al netto di eventuali sovvenzioni non inclusi nel valore dei prodotti. È calcolato senza detrazioni per ammortamento dei beni fabbricati o per l'esaurimento e degrado delle risorse naturali."[fonte: databank.worldbank.org].

Procedimento

"Il metodo di calcolo si basa sulla media ponderata.

Il GDP come già ricordato viene calcolato come somma del valore aggiunto di tutti produttori, ovvero il valore della produzione lorda dei produttori e il valore dei beni e servizi consumati per la produzione, prima della loro valutazione per il consumo di capitale fisso nella produzione.

L'United Nations System of National Accounts richiede che il valore aggiunto debba esser valutato o al prezzo base (al netto delle imposte nette sui prodotti) o ai prezzi della produzione (comprese le imposte nette sui prodotti pagati dai produttori, ma escluse le tasse sulle vendite o sul valore aggiunto).

Entrambe tali valutazioni escludono le spese di trasporto che vengono fatturate separatamente dal produttore. Il totale del PIL viene misurato al prezzo di acquisto. Il valore aggiunto dell'industria è normalmente misurato ai prezzi di base. Quando si misura il valore aggiunto ai prezzi di produzione i tassi di crescita del PIL e le sue componenti sono calcolati secondo il metodo dei minimi quadrati e i dati dei prezzi costanti nella valuta locale. I prezzi in dollari vengono utilizzati per il calcolo dei tassi di crescita del gruppo regionale e di reddito. Le serie in valuta regionale sono convertiti in dollari utilizzando un tasso di cambio per l'anno di riferimento comune" [fonte: databank.worldbank.org].

[545] Fonte: World Bank
[546] Il GDP preso a riferimento è il GDP generico non pro-capite.