



Qualità 2015:
evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Proposte per un futuro di Qualità in Italia

Short report della ricerca

Giugno 2015



Proposte per un futuro di Qualità in Italia

Short report della ricerca
*Qualità 2015:
evoluzioni ed esperienze
in Italia e nel Mondo*

Giugno 2015

Versione del 15 giugno 2015.

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

La versione integrale è disponibile sui i siti istituzionali dei soggetti partner della ricerca.

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.

Indice

1.	Introduzione	4
2.	La qualità oggi.....	6
3.	Il quadro macroeconomico.....	10
4.	I numeri della qualità.....	15
4.1.	I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: le certificazioni.....	16
4.2.	I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: i Premi.....	20
4.3.	L'analisi della situazione	21
5.	Proposte per un futuro di Qualità in Italia	26
5.1.	Gli attori della Qualità	28
5.2.	Gli strumenti e le azioni per la Qualità	30
Allegato 1: Evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità		III
1.1.	Modelli e approcci alla Qualità	III
1.2.	Gli sviluppi più recenti	X
Allegato 2: Attori ed esperienze		XVII
2.1.	Normazione e Accreditamento	XVIII
2.2.	Promozione della qualità.....	XXIII
Allegato 3: Sguardo sul Mondo		XLI

1. Introduzione

Quanti principi di quality management sono diventati parte integrante della cultura manageriale in Italia?

Che cosa è stato fatto per promuovere questa cultura e cosa resta da fare?

Quali di questi principi e quali iniziative hanno contribuito ad innalzare la "qualità" del Sistema Paese?

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.

Ma quanti di questi principi sono diventati parte integrante della cultura manageriale nei diversi Paesi e in particolare in Italia? Quali aspetti e strumenti della 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, di riflessione su esperienze emblematiche, di ascolto e confronto con testimonianze dal campo raccolte attraverso survey con manager, esperti e consulenti del settore che 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.

Tale ricerca è l'attualizzazione di una precedente analisi condotta nel 1996 e ha inteso focalizzare l'attenzione sulle evoluzioni del concetto di Qualità dagli anni '90 ad oggi, realizzando un confronto con quanto fatto nel resto del mondo per arrivare a formulare delle indicazioni operative di azioni, descritte in termini di *"Proposte per un futuro di Qualità in Italia"*, 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.

La ricerca è stata condotta analizzando cosa è stato fatto in Italia e nel Mondo andando a raccogliere indicazioni, se non indizi, dei risultati conseguiti. Il percorso intrapreso ha inoltre inteso dare voce a chi, quotidianamente, pratica sul campo la ricerca della Qualità, dell'innovazione e dell'Eccellenza o la promuove presso le organizzazioni attraverso la propria attività declinata in vari modi e associata ai diversi ruoli assolti.

Il presente documento contiene le principali conclusioni della ricerca e alcune proposte per favorire la diffusione della qualità quale fattore determinante per promuovere l'innovazione, la competitività e l'internazionalizzazione del sistema produttivo nazionale assicurando la sostenibilità dello sviluppo economico.

2. La qualità oggi

*“Prima di vendere, bisogna coinvolgere il cliente, costruire un legame affettivo (...) non stiamo vendendo un prodotto o un marchio, ma un servizio e un’esperienza”
(Jim Stengel, GMO P&G).*

Quale ruolo oggi può svolgere la Qualità, nelle sue diverse declinazioni, a supporto della competitività del sistema produttivo?

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 del sistema e miri alla soddisfazione dei relativi stakeholder.

La ricerca della qualità è anche la storia di ciascuno di noi, della nostra vita, della organizzazione dove operiamo.

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 in figura 1.

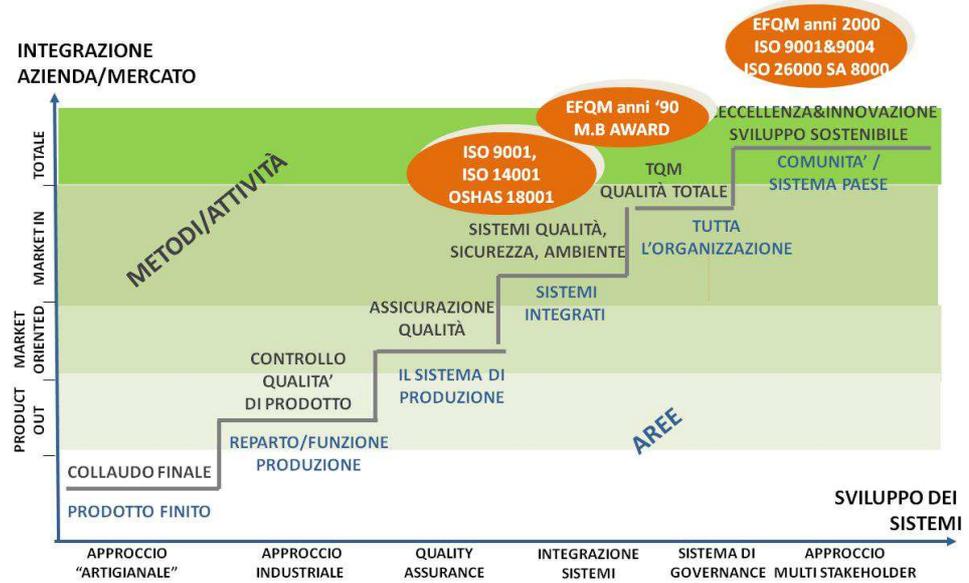


Fig. 1 - Evoluzione del concetto e degli approcci al Quality Management

Rileggere gli approcci alla qualità per identificare gli insegnamenti validi per le imprese di oggi.

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 (si veda nel dettaglio l'Allegato 1).

Nella realtà italiana i principi della qualità vengono, per così dire, maturando dagli anni '70 con i primi approcci di *Quality Assurance* o Assicurazione / Garanzia della Qualità nei settori prototipici e regolamentati (principalmente militare, aerospaziale, nucleare e petrolchimico) di derivazione anglosassone. Tali principi si diffondono a tutti i settori e prodotti con l'intervento ISO e l'emissione della serie ISO 9000 e con lo sviluppo parallelo degli approcci di TQM o Qualità Totale, base dei modelli dei Premi. Questi in Italia sono promossi da EFQM e APQI con i Premi per la qualità prima e poi per l'eccellenza e l'innovazione.

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.

Trattare il tema della qualità per promuovere politiche di sviluppo e competitività richiede capacità diversificate e integrate passando da un approccio tecnicistico ad una visione globale caratterizzata da competenze tecniche, socioeconomiche, ambientali, del marketing e della comunicazione.

Affrontare il tema della qualità di un prodotto o servizio 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.

Valutare la qualità di un prodotto invece dal punto di vista di un'impresa significa valutare quanto questo ha contribuito alla sua redditività magari non solo oggi ma anche guardando il domani.

Più in generale valutare la qualità di determinati prodotti significa valutarne la reale capacità competitiva, comprenderne l'impatto nel miglioramento degli standard consolidati e quindi cogliere quali sono le caratteristiche che li fanno eccellere: il livello di innovazione, qualità del capitale umano, processi produttivi green driven. Ma forse [...] occorre sviluppare e approfondire i concetti di Prodotto Interno di Qualità [...] ovvero stimare il valore attuale e potenziale di quella parte di economia che incorpora nei processi e nei prodotti un'idea forte di qualità¹.

Assumere il punto di vista del consumatore implica ragionare sulle modalità con cui si crea per lui il valore e sugli attributi di prodotto che potrebbero garantire una "utilità" dello stesso.

¹ 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*, 2015

Trattare il tema della qualità del processo vuol dire coniugare i parametri tecnici della produttività con quelli dell'etica e della responsabilità sociale attraverso la gestione ambientale e della sicurezza.

Trattare il tema della qualità dell'organizzazione comporta bilanciare l'ottimizzazione interna con il ruolo ricoperto dall'azienda nella filiera di business alla quale appartiene, in una logica *win win* nella quale le catene di fornitura collaborano per competere.

3. Il quadro macroeconomico

Il tema della qualità deve essere contestualizzato ovvero collocato in un quadro d'insieme (Sistema Paese e suo sistema economico produttivo) che può essere descritto in maniera sintetica e in prima istanza da alcuni indicatori macroeconomici. In primo luogo s'intende tratteggiare questo quadro per poi fornire numeri e dettagli dei fenomeni che caratterizzano il tema della qualità.

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 in figura 2 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).

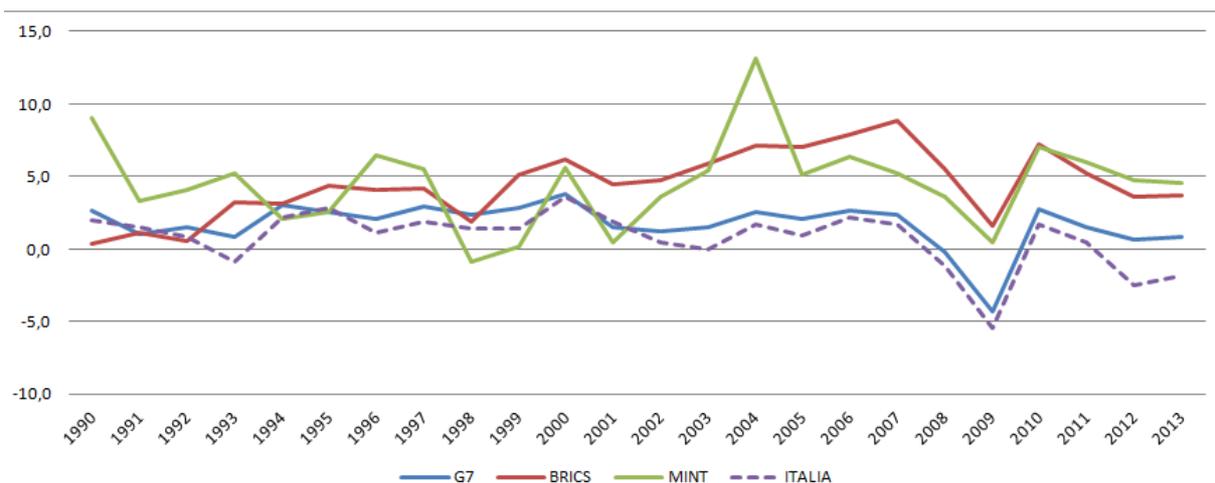


Fig. 2 - Andamento del PIL nel periodo 1990-2013 (fonte: elaborazione dati Banca Mondiale)

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.

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.²

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.

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"*³.

Nella classifica globale⁴ 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).

Con riferimento ai 12 pilastri che compongono il GCI (figura 3) 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 *"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.

² Fonte: <http://www.istat.it/it/conti-nazionali>

³ Altra visione d'insieme è data dagli indicatori del "Doing Business" della Banca Mondiale (<http://www.doingbusiness.org/rankings>).

⁴ Fonte: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014 e 2014-2015

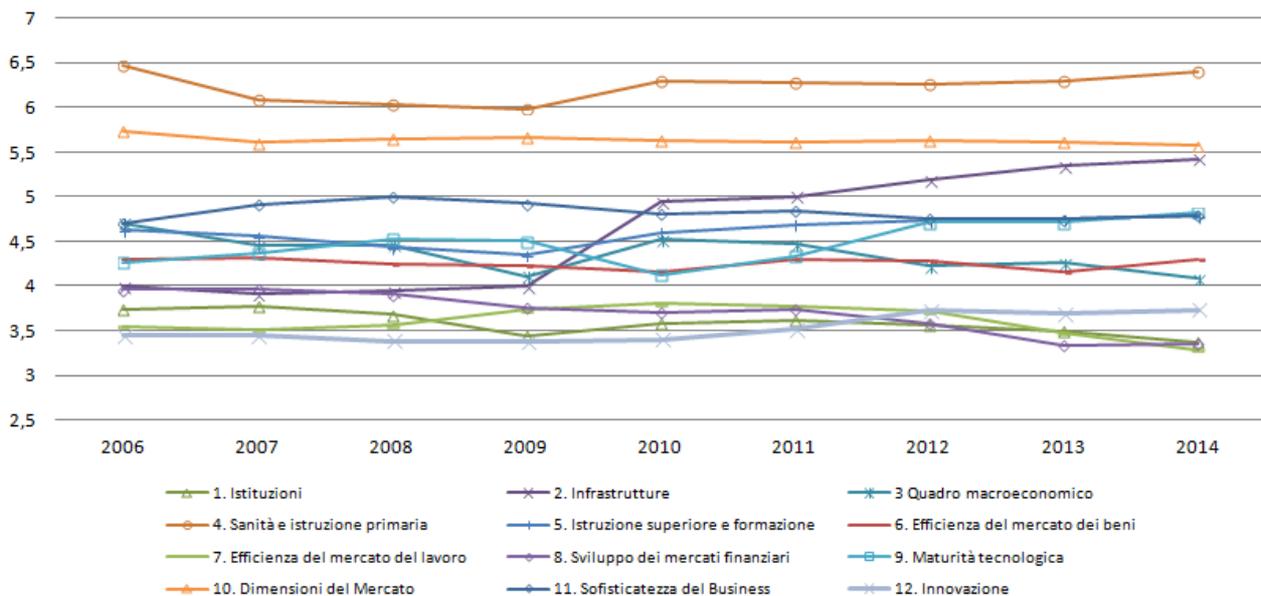


Fig. 3 - Andamento per l'Italia dei 12 pilastri del Global Competitiveness Index nel periodo 2006-2014
(fonte: elaborazione dati World Economic Forum)

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 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.

Se si analizza il sistema produttivo italiano con riferimento a questi rilevanti cambiamenti, si vede come 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)⁵. 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 il dato è diminuito dell'1,9% rispetto al 2012⁶. Il fenomeno ha coinvolto in particolare il Nord e il Mezzogiorno e soprattutto le imprese di medie e grandi dimensioni⁷.

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.⁸

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.⁹

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:

**Alcune "luci":
presenza di
aziende
manifatturiere
dinamiche e votate
all'export.**

- 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 dollari¹⁰;
- 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 insieme¹¹;
- 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

⁵ Confindustria, Scenari Industriali, Giugno 2014

⁶ Istat, "Occupati e disoccupati (media 2013)", comunicato stampa del 28 febbraio 2014

⁷ *Ibidem*

⁸ Unioncamere: comunicato stampa 3 febbraio 2015

⁹ Unioncamere: comunicato stampa 24 aprile 2015

¹⁰ Fondazione Symbola, Fondazione Edison e Unioncamere, 10 verità sulla competitività italiana, settembre 2014

¹¹ *Ibidem*

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%¹² 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%¹³;

- 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, 162¹⁴;
- 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%)¹⁵.

Il quadro macro-economico 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 rapida risposta è assolutamente vitale per affrontare mercati competitivi e in continuo cambiamento.

Capacità di risposta rapida quale elemento imprescindibile per affrontare l'incertezza.

¹² Ns. elaborazione da dati WTO, Statistics Database

¹³ Istat, Annuario sul Commercio estero e sulle Attività Internazionali delle imprese, 2014

¹⁴ Fondazione Symbola, Coldiretti, 10 verità sull'agroalimentare italiano, 2014.

¹⁵ Fondazione Symbola, Unioncamere, GreenItaly, 2014

4. I numeri della qualità

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.

Diffusione della ISO 9001 e della esperienza dei Premi quali manifestazioni del grado di disseminazione della cultura della Qualità.

Un primo fenomeno è 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 di 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 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.

4.1. I dati sullo sviluppo dei sistemi di gestione: le certificazioni

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.

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.

Per quanto attiene i sistemi di gestione si prendono come riferimento due delle principali certificazioni di sistema, ISO 9001 (Qualità) e ISO 14001 (Ambiente), rispetto alle quali si è assistito in termini assoluti negli ultimi anni ad un forte incremento nei paesi BRICS, a fronte di un evidente rallentamento dei paesi del G7 (figura 4). Tale fenomeno può, in qualche misura, essere messo in relazione con la maturità dei contesti economici di riferimento e con il diverso impatto della recente crisi economica.

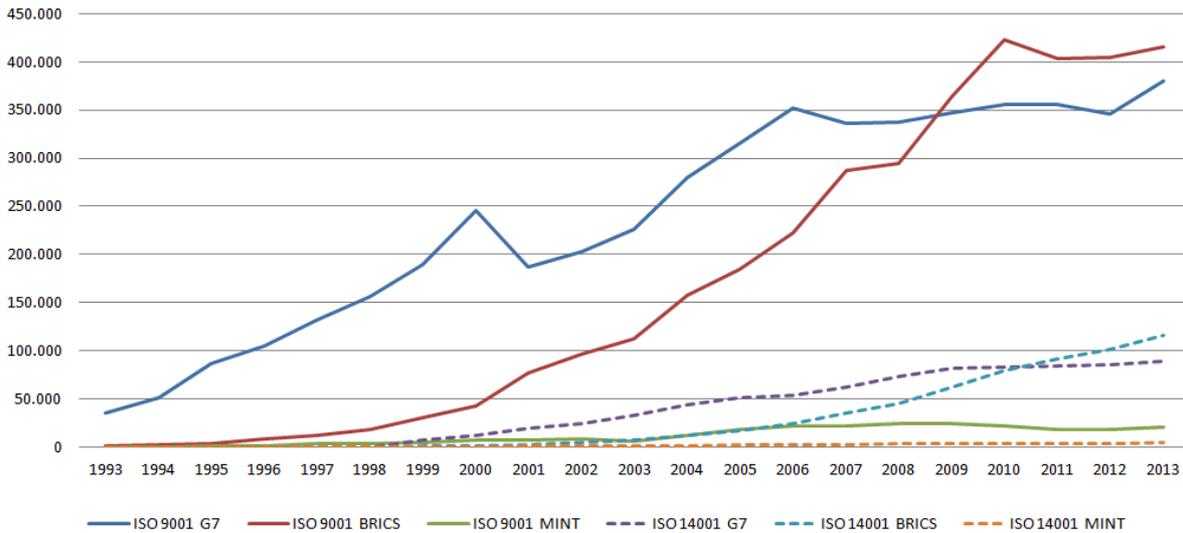


Fig. 4 - Andamento delle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 nel periodo 1993-2013 (fonte: elaborazione dati ISO)

In questo quadro l'Italia si colloca nelle prime posizioni almeno per quanto attiene alle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001 (figura 5).

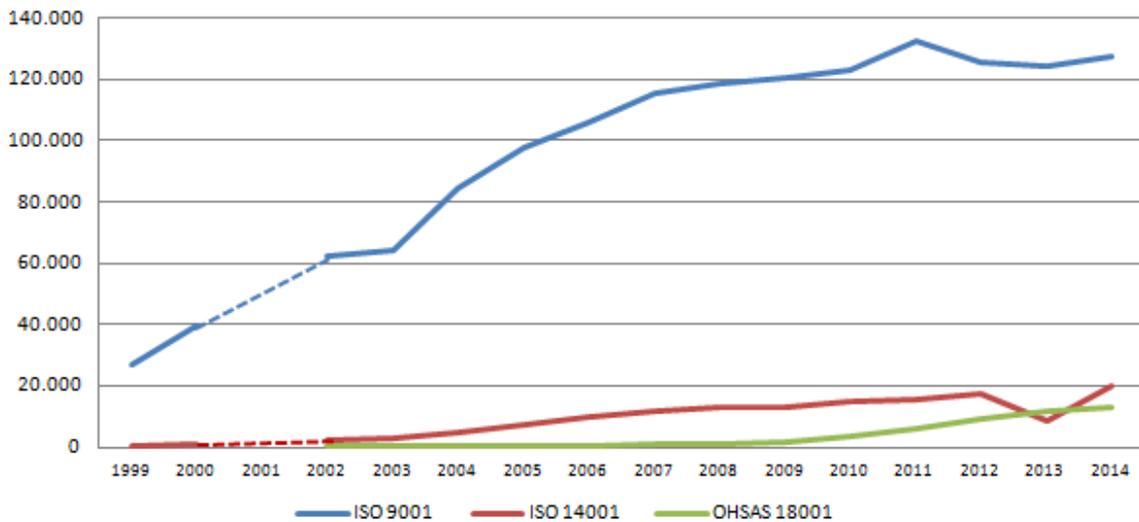


Fig. 5 - Andamento certificazione ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 in Italia, anni 1999 – 2014 (Fonte: elaborazione dati Accredia, Statistiche delle certificazioni, siti certificati dicembre 2014)

Agricoltura	2,85%
Industria	58,48%
Servizi	38,47%

Diffusione certificazioni
ISO 9001 in Italia per
settore
(fonte: ISO)

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.

Secondo i 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. Tale trend ha subito un rallentamento negli anni seguenti.

L'Italia è fra i primi paesi al mondo per diffusione delle certificazioni ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000.

Una spinta all'adozione di queste norme è senz'altro venuta dalla legislazione italiana che, in alcuni casi, ne ha prescritta 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 d'attenzione nei confronti di questi ultimi si è sicuramente elevato a seguito dell'introduzione dei reati legati alla sicurezza sul lavoro fra 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.

La figura 6 riporta invece 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.

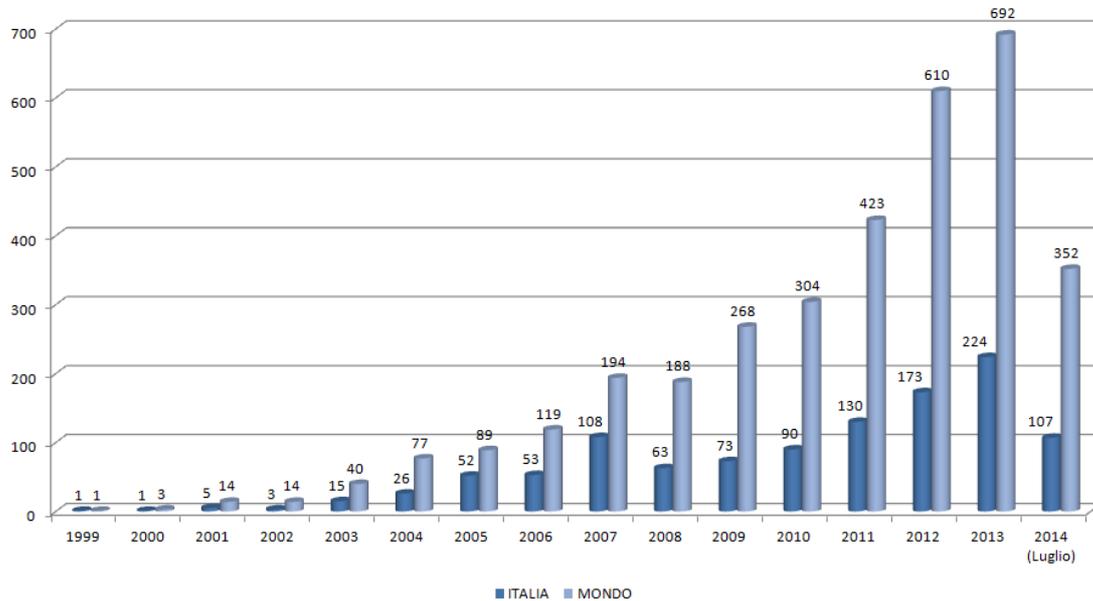


Fig. 6 - Facilities attualmente certificate SA 8000 in Italia e nel Mondo per anno di certificazione
(Fonte: elaborazione dati SAI, SA8000 Certified Facilities)

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 assicurare 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 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).

4.2. 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. 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 2014¹⁶ 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 figura 7 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.

¹⁶ I due tratti di freccia in figura per alcuni premi vogliono indicare il proseguimento dell'iniziativa specifica nei prossimi anni.

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.

Il quadro di sviluppo dei Premi.

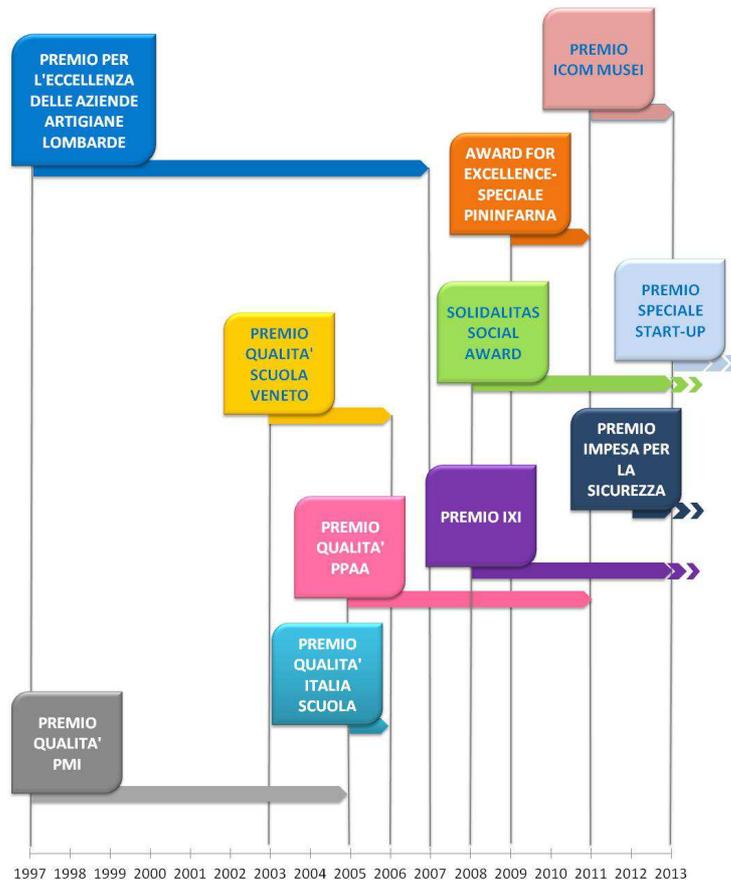


Fig. 7 - I principali premi per le imprese e la PA in Italia e loro durata

4.3. 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”*¹⁷, 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

¹⁷ Accredia-Censis, Secondo rapporto sulla qualità e sulla certificazione, 2014

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 capitolo 3, 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.

Ci si riferisce, in primo luogo, al fenomeno dell'elevata adozione di sistemi di gestione certificabili, 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 2012-2013¹⁸ 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 dimensioni¹⁹ 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.

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.

Le PMI, tessuto connettivo e cuore dell'economia europea e ancor di più di quella italiana, possono ricavare benefici strutturali dall'adozione della ISO 9001.

¹⁸ Osservatorio Accredia, La domanda di certificazione di qualità nel sistema di impresa, Marzo 2013

¹⁹ 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).

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.²⁰

Creata una base comune e diffusa la conoscenza dei principi e approcci al quality management.

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 8 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.

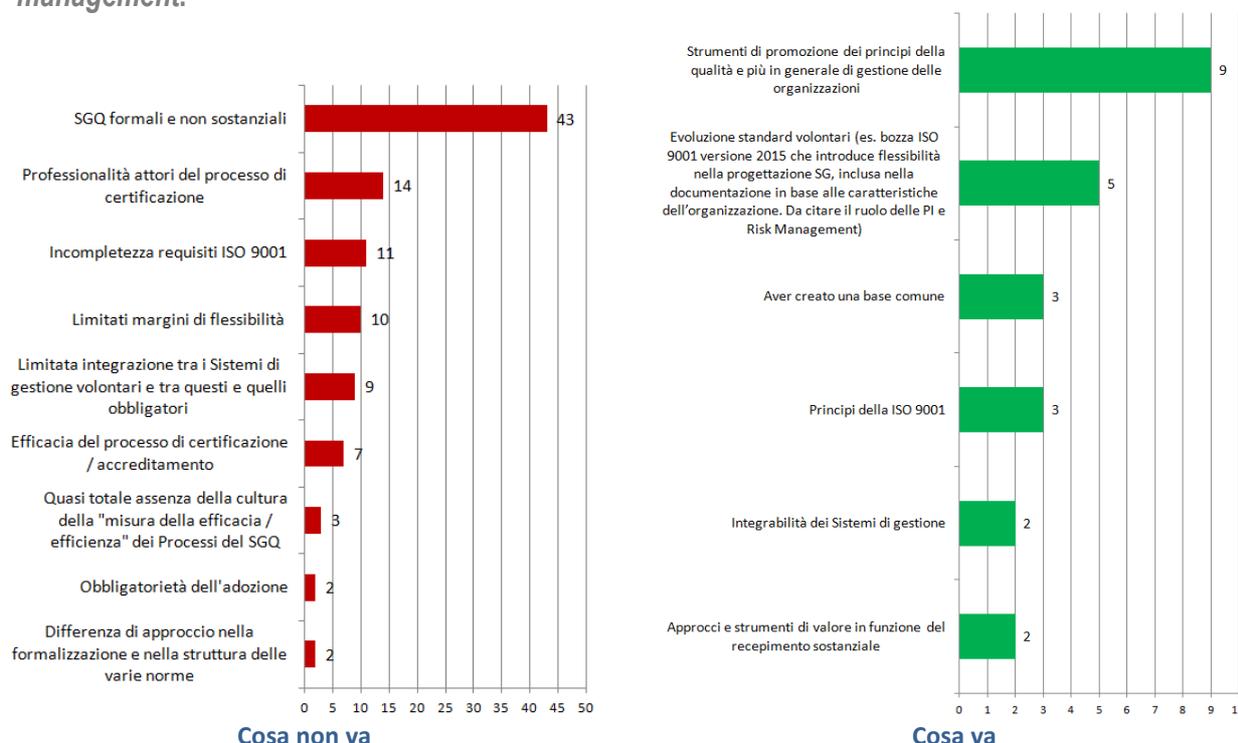


Fig. 8 - Survey: risposte alla Domanda 5. Cosa va e non va nei vari approcci di sistema codificati e nei relativi sistemi di certificazione (per la qualità l'ISO 9001; per la sicurezza regolamenti e OHSAS 18001, per l'ambiente come definito nelle disposizioni legislative e nella ISO 14001; per la CSR SA 8000 e ISO 26000; per l'energia ISO 50001, ...)?

²⁰ 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

Da migliorare:
 a) adozione sostanziale, integrata e calata sul contesto di applicazione;
 b) struttura dello standard e
 c) capacità della consulenza di supportare il miglioramento.

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:

Emergono esigenze di:

- **comunicazione efficace del valore dei modelli;**
- **semplificazione e supporto all'adozione;**
- **promozione dell'adozione.**

- 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.).

5. Proposte per un futuro di Qualità in Italia

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 contribuito 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’estero²¹);
- 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).

²¹ Indice Fortis Corradini, Fondazione Edison, 2011

Il Sistema Paese ha avuto indubbi benefici là dove si è puntato sul fattore qualità, non solo nel settore industriale (vedasi l'aver mantenuto, nonostante tutto, elevate quote di esportazione in molti settori dove della qualità di prodotto e di sistema se ne è fatta 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).

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 9 tratto dalla Survey realizzata nel corso della ricerca si riportano le raccomandazioni principali in termini di promozione della Qualità formulate dagli esperti consultati.

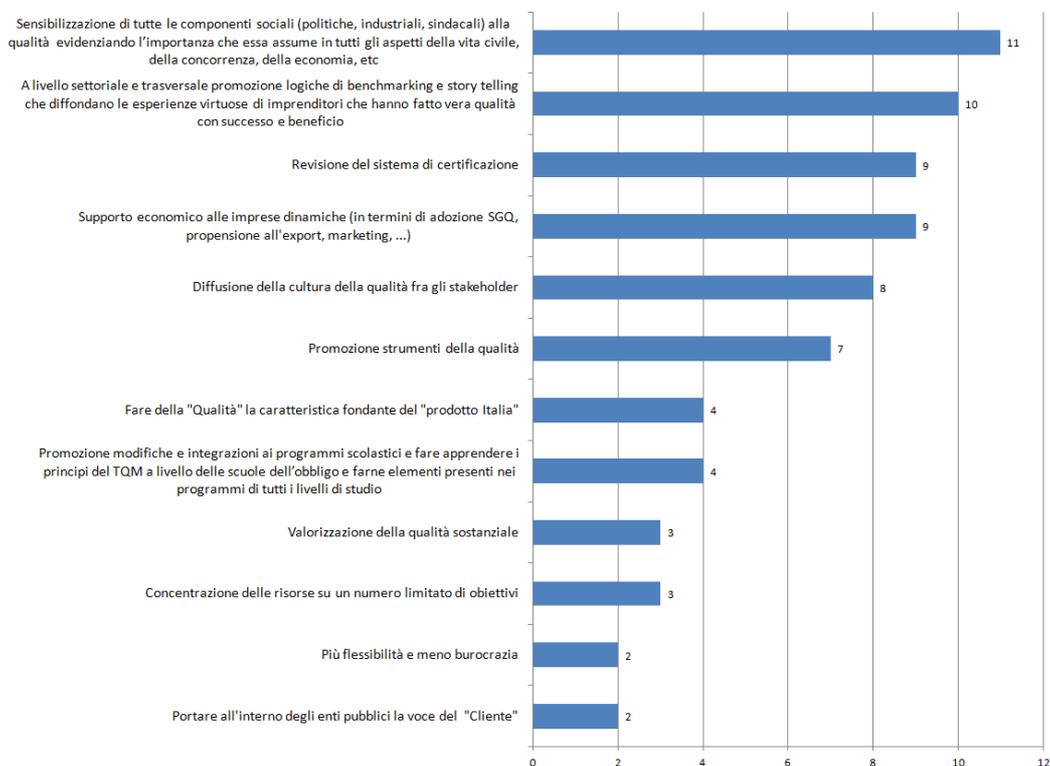


Fig. 9 - Survey: risposte alla Domanda 11. Quali raccomandazioni formuleresti in merito alla “Qualità” (per i vari ambiti e settori di tua competenza) se avessi la possibilità di interagire con i ns. rappresentanti politici, industriali, sindacali, ecc.?

5.1. 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.

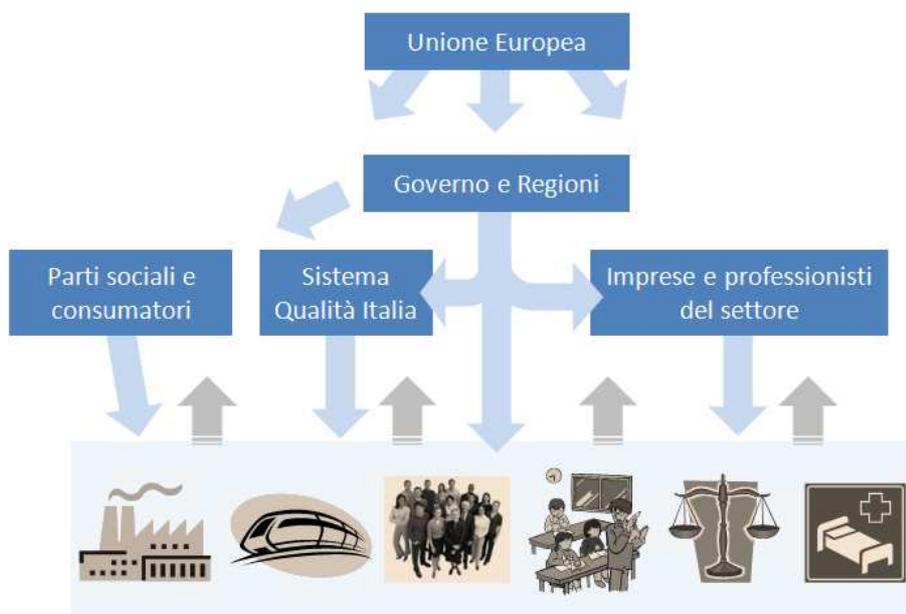


Fig. 10 - I promotori della Qualità e dell'Eccellenza

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.

Una Cabina di Regia per la promozione della Qualità del Sistema Paese.

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.

5.2. Gli strumenti e le azioni per la Qualità

Condividere i programmi, confrontarsi e collaborare, sviluppare partnership e attivare iniziative.

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).

Sviluppare iniziative per diffondere la consapevolezza della centralità alle persone.

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**

Misurare il livello della Qualità dei diversi ambiti del Sistema Paese.

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.

Coordinare le iniziative nazionali per la Qualità.

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.

Integrare nei percorsi di studio i principi della *Total Quality* e dell'Eccellenza.

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 (AFPQ), 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.

Promuovere campagne nazionali e regionali di sensibilizzazione sui temi della qualità, eccellenza, innovazione e sostenibilità.

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).

Promuovere
metodi e tecniche
della qualità nella
PA.

- 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.

Introdurre i temi
della qualità nella
politica industriale.

- 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

Rafforzare il Sistema Qualità Italia attraverso la valorizzazione di *best practice* internazionali.

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**

Valorizzare l’Eccellenza nella selezione e valutazione dei fornitori della PA.

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).

Allegati alle Proposte per un futuro di Qualità in Italia

Allegato 1: Evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità

1.1. 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 Allegato, 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 allegata 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.

Punti di forza del modello

Artigianale:

- Flessibilità
- Motivazione e competenza
- Centralità del capo
- Fidelizzazione del Cliente
- Costi contenuti
- Ambiente creativo
- Regole non scritte, condivise nella testa e nelle mani delle persone

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*²², 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.

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 contraddittorio 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.

²² 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.

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).

Insegnamenti del Controllo Qualità di prodotto:

- Cultura della “specifica”
- Misure dei requisiti
- Strumenti e metodi di misura

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)**. Questo approccio 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.

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.

Il dott. Shewhart²³, 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 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

²³ 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.

Assicurare il controllo di tutti i processi che contribuiscono alla Qualità del prodotto / servizio.

complessi con particolari esigenze di sicurezza e affidabilità, dove gli aspetti progettuali e documentali, 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

L'ISO 9001 ha favorito l'introduzione dei concetti di *Quality Assurance* nelle imprese.

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.

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 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).

La QA codificata nelle ISO 9000 si radicò nel sistema produttivo e tutt'oggi vi trova larga applicazione. L'industria in Italia si dimostrò in un primo tempo restia, ma poi fu "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 impegnò seriamente e fattivamente nell'applicazione di una metodologia che si dimostrava 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 Total Quality Management guida l'organizzazione verso l'Eccellenza e l'Innovazione del sistema di gestione.

Il tutto pose i fondamenti per lo sviluppo sia di un'industria di grande valore che della professionalità di centinaia di manager e tecnici che poi avrebbero 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. In tutto il mondo occidentale ci fu una vera e propria esplosione di iniziative per diffondere e fare applicare questi metodi che, nel mondo occidentale, furono diffusi con l'acronimo di Qualità Totale o meglio come Total Quality Management (TQM), ovvero gestione totale (o globale) per la qualità. 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 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.

L'integrazione dei sistemi di gestione come fase di crescita nello sviluppo verso l'Eccellenza.

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 la precedente EN 16001:2009 valida 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.

1.2. Gli sviluppi più recenti

Ogni organizzazione pubblica e privata dovrà nelle proprie operazioni commerciali e nei rapporti con tutte le parti interessate integrare volontariamente le esigenze e preoccupazioni sociali ed ecologiche.

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).

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 emessa 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.

Anche la ISO 9001 in corso di revisione per una probabile pubblicazione e quindi inizio di impiego solo nel 2015, ha introdotto, almeno nel documento a livello di draft attualmente disponibile, 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.

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 *Scrum*, 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.

Nelle medie e grandi aziende si diffonde l'adozione di approcci nati per gemmazione dal TQM: Lean production, Six Sigma, TPM, WCM,

A fianco di approcci trasversali, se non con valenza olistica, si sono affermati strumenti di più rapida applicazione ma efficaci per dare risposte alle sfide portate dallo sviluppo del business.

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).

Tavola sinottica dell'evoluzione e caratterizzazione degli approcci alla Qualità

Approccio	Caratteristiche	Punti di forza	Punti di debolezza
Produzione artigianale	<ul style="list-style-type: none"> 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 <i>in process</i> e sul prodotto finito tramite verifica delle caratteristiche funzionali (collaudo / ispezione finale) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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" 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità come fattore strategico • Il controllo di tutti i 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

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.

Stakeholder / Concetto di Qualità	Imprenditore	Cliente	Cittadino	Stato	Unione Europea
Qualità di Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> - 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, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> - 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) 	<ul style="list-style-type: none"> - Accresce la reputazione del sistema produttivo 		<ul style="list-style-type: none"> - Rassicura la Comunità sul mantenimento dei parametri
Qualità di Sistema	<ul style="list-style-type: none"> - 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, ...) 		<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce l'integrazione dell'organizzazione nella comunità quale protagonista del suo sviluppo sostenibile 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantisce la competitività del sistema produttivo nazionale e la crescita economica del paese 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce la crescita della competitività del sistema produttivo Europeo sui mercati internazionali, liberando risorse per finanziare lo sviluppo
Qualità integrata	<ul style="list-style-type: none"> - Semplifica la gestione congiunta di obiettivi diversi - Semplifica aderenza agli obblighi normativi - Se certificata accresce la brand reputation 				
Qualità di Filiera / Rete	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforza competitività sui mercati (si veda il caso della ISO TS 16949 per il settore automotive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura sulla tracciabilità del prodotto - Se certificata accresce la brand reputation (es. DTP 035) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rafforza il sistema produttivo locale 		
Qualità del Sistema Paese	<ul style="list-style-type: none"> - Permette l'espressione piena delle potenzialità dei diversi stakeholder. 				<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce la crescita della competitività dell'UE nelle sue varie manifestazioni (sociale, economica, monetaria, PEC)

Allegato 2: Attori ed esperienze

Il presente allegato riporta in sintesi la presentazione dell'esperienza maturata negli ultimi vent'anni dalle organizzazioni di carattere no profit che hanno assunto quale loro mission la diffusione della cultura della qualità, con diverse declinazioni riassumibili in:

- I. Normazione
- II. Accreditamento
- III. Promozione della 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
	AssolCIM
	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

Tabella A2.1 Attori della qualità in Italia

2.1. Normazione e Accreditamento

Nel presente paragrafo si passano in rassegna le principali Istituzioni aventi scopo primario la normazione e accreditamento.

CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano²⁴

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 1° 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 Ingegnere Giorgi riservato ai Presidenti e Segretari dei Comitati e Sottocomitati Tecnici CEI, CENELEC e IEC nominati dal CEI, quale riconoscimento all'attività lavorativa svolta.

²⁴ Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.ceiweb.it

UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione²⁵

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.

²⁵ Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.uni.com

Indagine UNI sulla Competitività (2008)²⁶

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:

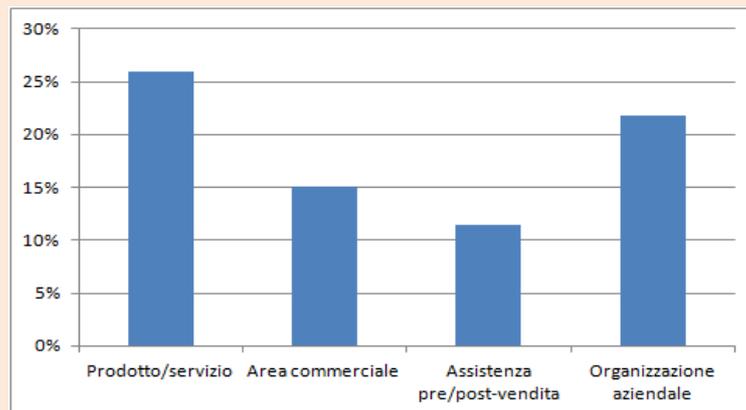


Figura A2.1: Innovazione

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".

²⁶ Fonte: Notiziario Unifer, Numero 135, Anno 2012

Accredia²⁷

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.

²⁷ 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.

2.2. Promozione della qualità

Nel presente paragrafo si passano in rassegna le principali organizzazioni aventi come scopo primario la diffusione e la promozione della Cultura della Qualità.

AICQ - Associazione Italiana Cultura Qualità²⁸

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 utilizzati per gestire la qualità; (5) Verifiche ispettive e norma UNI EN ISO 19011; (6) Soddisfazione del

²⁸ Fonte: aicqna.com

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.

ANGQ - Associazione Nazionale Garanzia Qualità²⁹

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. 196/2003).

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.

ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca³⁰

Anvur è un ente pubblico fondato nel 2007, "sovrintende 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".

²⁹ Fonte: www.angq.com

³⁰ Fonte: www.anvur.org

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 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.

APQI - Associazione Premio Qualità Italia³¹

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:

³¹ 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 Barclays 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 (Filiera 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.

ASSOICM³²

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 ISPEL 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*.

CISE - Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico³³

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 mediante l'“Osservatorio Innovazione” permette il confronto del sistema-impresa del territorio con gli

³² Fonte: www.assoicim.it

³³ Fonte: www.ciseonweb.it

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.

CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche³⁴

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)³⁵ 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)³⁶ 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;

³⁴ Fonti: www.cnr.it, www.europuglia.it, www.ponrec.it

³⁵ Fonte: www.itc.cnr.it

³⁶ Fonte: www.ispa.cnr.it

- “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 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 Mediterraneo³⁷ 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 didattiche³⁸ 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 sviluppo³⁹ 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 biomedica⁴⁰ 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”.

³⁷ Fonte: www.isafom.cnr.it

³⁸ Fonte: www.itd.cnr.it

³⁹ Fonte: www.ceris.cnr.it

⁴⁰ Fonte: www.isib.cnr.it

CONFINDUSTRIA - Confederazione generale dell'industria italiana⁴¹

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 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

⁴¹ Fonte: www.confindustria.it

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 ai lavori nell’individuazione dei pericoli 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.

Federazione CISQ - Certificazione Italiana dei Sistemi Qualità Aziendali⁴²

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.

⁴² Fonte: www.cisq.com

FormezPA⁴³

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 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".

Polo Qualità Milano - Lombardia⁴⁴

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

⁴³ Fonte: www.formez.it

⁴⁴ Fonte: www.requs.it

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 requis" (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:

- 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.

QUINN - Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione⁴⁵

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;
- *Quality Function Deployment*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 1998;
- *Dizionario della Qualità*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2001;

⁴⁵ Fonte: www.consorziokuinn.it

- *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.

SYMBOLA - Fondazione per le Qualità Italiane⁴⁶

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.

⁴⁶ Fonte: www.symbola.net

Allegato 3: Sguardo sul Mondo

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.

Il dettaglio e la descrizione puntuale dei diversi contesti internazionali è consultabile nella relazione completa della ricerca disponibile in versione pdf "scaricabile" nei siti degli organismi partner.

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	<ul style="list-style-type: none"> ■ Austria Quality Seal; ■ Strumenti online di aggiornamento dell'Austrian Standards 	4.637	1.069
Francia	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mois de la qualité; ■ Premi AFQP "Le Prix des Bonnes Pratiques", "Prix des Étudiants". 	29.598	7.940
Germania	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Premio DIN "Best Practice"; ■ Portale Internet per download di materiale B-wise; ■ Premio "Walter Masing"; ■ Qualitäts-Initiative Berlin-Brandenburg. 	56.303	7.983
Italia	●	●	●	EFQM	- Si rimanda all'Allegato 2 del presente report	160.966	24.662
Paesi Bassi	●	●	●	EFQM / INK	<ul style="list-style-type: none"> ■ INK Management model. 	11.415	2.419
Russia	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Giornata mondiale della qualità. 	11.764	1.272
Spagna	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Brand Spain; ■ Ambassadors of European Excellence; ■ Giornata Mondiale della Qualità; ■ Premi AEC; ■ Evento "Accreditamento una panoramica sul processo"; ■ Software "Certool" di AENOR. 	42.632	16.051
Svizzera	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Premio Seghezzi; ■ Giorno della Qualità Svizzera; ■ La Journée Romande des Systèmes de gestion. 	12.030	2.993
UK	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ World Quality Day; ■ Leadership Conference; ■ Quality system Work Books della Research Quality Association; ■ Premi qualità regionali; ■ "Achievement Awards"; ■ Entropy Software del BSI. 	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)
ASIA							
UAE - Abu Dhabi	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ International Business Excellence Best Practices Conference. 	3.870	1.119
Cina	●	●	●	BALDRIGE / NAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Quality Month; ■ Company Based Student Project Competition; ■ Universal Education TQM di CAQ; ■ Premi CSQ; ■ Cina Forum qualità. 	337.033	104.735
Corea del Sud	●	●	●	NAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 10 ottobre "Giornata degli Standard"; ■ International Business Premi KSQM. 	11.360	4.719
Giappone	●	●	●	DEMING / BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. 	45.990	23.723
Giordania	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Premi King Abdullah II per L'Eccellenza 	269	39
India	●	●	●	EFQM / BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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". 	40.848	5.872
Indonesia	●	●	●	BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Biblioteca online BSN. 	7.890	1.558
Israele	●	●	●	BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> ■ The National Quality Week, Conference. 	8.969	740
Turchia	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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)
AMERICHE							
Brasile	●	●	●	EFQM / BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ National Quality Month; ■ Progressive Excellence Program (PEP) di Excellence Canada; ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ Día Mundial de la Acreditación; ■ Congreso Internacional de Calidad; ■ Agenda Para El Desarrollo Municipal. 	5.364	1.071
USA	●	●	●	BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	●	●	●	-	<ul style="list-style-type: none"> ■ African Leadership Excellence Award 	11	48
Sud Africa	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ National Quality Week; ■ "ISO 9001: 2008 Quality Management Systems: An Interpretation Hand Book". 	3.565	894
OCEANIA							
Australia	●	●	●	EFQM	<ul style="list-style-type: none"> ■ Standards Young Leaders Programs; ■ Qualcon Conference; ■ Industry leader forum. 	13.123	3.339