



QUALITÀ 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Giugno 2015



Report finale della Ricerca

Qualità 2015: evoluzioni ed esperienze in Italia e nel Mondo

Large version

Giugno 2015

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

3. La diffusione della “Qualità” in Italia

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

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

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

3.1 Presentazione del contesto

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

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

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

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

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

3.1.1 Le caratteristiche del sistema produttivo italiano

Prima di procedere con l'analisi della competitività internazionale del sistema produttivo italiano attraverso i dati forniti dai tipici indicatori sviluppati a livello nazionale e internazionale (Prodotto Interno Lordo, Competitive Industrial Performance Index, ...), è opportuno presentare il quadro strutturale di tale sistema, caratterizzato da un settore primario che continua ad avere un ruolo chiave per la nostra economia. Le informazioni relative a quest'ultimo portano ad alcune conclusioni non incoraggianti, ma anche ad alcune riflessioni positive che mostrano sicuramente voglia di reagire e opportunità di recupero da parte delle nostre imprese.

Fermo restando che, assieme a quello delle costruzioni, il settore manifatturiero è stato il più colpito dalla crisi, nonostante questa protratta fase di indebolimento, l'importanza relativa del settore nell'aggregato dell'economia italiana si dimostra tuttora rilevante nel confronto internazionale: tra i principali Paesi dell'area dell'euro, infatti, in Italia l'incidenza del comparto, pur scesa al 18% in termini di valore aggiunto (VA), è seconda solo a quella riscontrabile in Germania²¹ e questo svantaggio dell'Italia rispetto alla Germania è riconducibile soprattutto alla minore capacità di penetrazione nei nuovi mercati emergenti (il forte calo della domanda interna è stato in parte compensato da un aumento delle esportazioni verso i Paesi europei non UE, ma non verso i Paesi Emergenti²²).

L'importanza del settore manifatturiero, grazie al dinamismo produttivo, ha evidenziato soprattutto in alcuni settori come si possa aumentare il valore aggiunto attraverso la partecipazione agli scambi internazionali: il tessile, l'abbigliamento e la pelletteria conservano nel valore aggiunto le stesse quote registrate sull'export mondiale lordo del 2008²³, ossia prima della crisi e rafforzano il surplus con l'estero grazie all'offerta di beni di lusso ad alto valore aggiunto particolarmente apprezzati per il loro design.

Nella graduatoria dei principali produttori mondiali riferita al 2013, l'Italia risulta avere il posto di ottava potenza industriale nel mondo, insieme alla Francia; tuttavia il tasso percentuale di crescita medio annuo della produzione manifatturiera è di -3,2% rispetto al 2012, e la produttività del lavoro nell'industria manifatturiera è tornata a retrocedere nel biennio 2012-2013 (-2,4% cumulato)²⁴. Il fenomeno genera tra l'altro forti conseguenze sul mercato del lavoro: gli occupati dell'industria diminuiscono di un 3,5% cumulato nel biennio 2012-2013, ed in particolare nel 2013 si è avuta una diminuzione del 1,9% rispetto al 2012²⁵. Il fenomeno ha coinvolto in particolare il Nord e il Mezzogiorno e soprattutto le imprese di medie e grandi dimensioni²⁶.

Secondo i dati Unioncamere sulla demografia d'impresa, nel biennio 2012-2013 si è avuta una riduzione di oltre 20 mila imprese manifatturiere: i settori più colpiti sono stati l'abbigliamento e la produzione di prodotti in metallo. Nel 2014, nonostante un andamento difficoltoso per gran parte dell'anno, si è registrato invece un saldo positivo tra aperture e chiusure di circa 30mila unità, pari a un tasso di crescita del numero di imprese registrate dello 0,51% (a fronte dello 0,21% nel 2013). Tale risultato è stato determinato da una consistente riduzione delle cessazioni registrate nell'ultimo periodo dell'anno (hanno chiuso 340.261 imprese, 31.541 unità in meno rispetto ai dodici mesi precedenti). Un segnale è arrivato anche dal lato delle aperture che nel 2014 sono state 370.979, un esito valutato positivamente, anche se inferiore a quello dell'anno precedente.²⁷

²¹ Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi", n° 19/3/2013

²² Centro Studi Confindustria, L'alto prezzo della crisi per l'Italia. Crescono i paesi che costruiscono le condizioni per lo sviluppo manifatturiero" giugno 2013

²³ *Ibidem*

²⁴ Confindustria, Scenari Industriali, Giugno 2014

²⁵ Istat, "Occupati e disoccupati (media 2013)", comunicato stampa del 28 febbraio 2014

²⁶ *Ibidem*

²⁷ Unioncamere: comunicato stampa 3 febbraio 2015

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

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

- l'Italia è uno dei pochi Paesi del G20 ad avere un surplus strutturale con l'estero nei prodotti non alimentari (per quasi 1000 prodotti l'Italia occupa addirittura uno dei primi 3 posti al mondo per attivo commerciale con l'estero);
- l'Italia è tra i soli cinque paesi al mondo ad avere un surplus commerciale manifatturiero con l'estero superiore ai 100 miliardi di dollari²⁹;
- 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 insieme³⁰;
- nel 2013 le esportazioni di merci dall'Italia sono rimaste all'incirca stazionarie (-0,1%) mentre hanno mostrato un incremento quelle di servizi (+1,4%). L'avanzo commerciale è notevolmente aumentato, passando da 9,9 a 30,4 miliardi di euro, valore più elevato dell'ultimo decennio. Il rilievo dell'export è comunque associato ad un aumento di competitività del nostro Paese: nel 2013 la quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni mondiali ha mostrato, infatti, un lieve incremento, passando dal 2,7% al 2,8% (pari al 66%³¹ della quota detenuta nel 1999, ossia prima che paesi come la Cina rivoluzionassero il commercio globale). Nei primi mesi del 2014 si osserva, rispetto allo stesso periodo del 2013, un aumento della quota italiana sul totale delle esportazioni intra-UE (dal 7,3% al 7,4%). Anche verso i paesi extra-UE la quota delle vendite italiane su quelle dei paesi europei è aumentata, passando dal 10% al 10,2%³²;
- l'Italia mantiene alcuni primati mondiali in singoli settori quali la robotica di servizio, le biotecnologie, i nuovi materiali, le neuroscienze, la fisica delle particelle, caratterizzati da un alto tasso di innovazione;
- con 43.852 imprese biologiche (il 9% del totale dei produttori nazionali, il 17% di quelli europei) l'Italia è campione europeo del settore, seguita dalla Spagna (30.462 imprese, il 6,4% del totale nazionale, 12% dell'Ue) e Polonia (25.944, il 4,3% del totale nazionale, 10% di quello europeo). Ma è anche sesta al mondo per ampiezza delle superfici a biologico e per tasso di crescita di queste superfici (70 mila ettari in più in un anno). Ed è il Paese più forte al mondo anche per prodotti 'distintivi': 793 prodotti Dop, Igt, Stg, seguiti da Francia, 207, e Spagna, 162³³;
- l'Italia è tra i primi paesi dell'Unione Europea per eco-efficienza del sistema produttivo, con 104 tonnellate di anidride carbonica ogni milione di euro prodotto (la Germania ne immette in atmosfera 143, il Regno Unito 130) e 41 di rifiuti (65 la Germania e il Regno Unito, 93 la Francia). Non solo, ha una posizione di leadership in Europa nell'industria del riciclo: a fronte di un avvio a recupero industriale di 163 milioni di tonnellate di rifiuti su scala europea, nel nostro Paese ne sono stati recuperati 24,1 milioni di tonnellate, il valore assoluto più elevato tra tutti i paesi europei (in Germania 22,4 milioni). Il sistema produttivo italiano, inoltre, è anche quello che guida la 'riconversione verde' dell'occupazione europea: entro la fine del 2014, il 51% delle Pmi italiane avrà almeno un green job, più del Regno Unito (37%), della Francia (32%) e della Germania (29%)³⁴.

²⁸ Unioncamere: comunicato stampa 24 aprile 2015

²⁹ Fondazione Symbola, Fondazione Edison e Unioncamere, 10 verità sulla competitività italiana, settembre 2014

³⁰ *Ibidem*

³¹ Ns. elaborazione da dati WTO, Statistics Database

³² Istat, Annuario sul Commercio estero e sulle Attività Internazionali delle imprese, 2014

³³ Fondazione Symbola, Coldiretti, 10 verità sull'agroalimentare italiano, 2014.

³⁴ Fondazione Symbola, Unioncamere, GreenItaly, 2014

Nel settore terziario buone notizie arrivano sul fronte del turismo: “il bel Paese” resta in Europa la meta preferita di americani, giapponesi, cinesi, australiani, canadesi, brasiliani, sudcoreani, turchi, ucraini e sudafricani, per cui, anche se la domanda di svago proveniente dai residenti ha subito una contrazione, essa è stata controbilanciata dalla domanda degli stranieri. L'Italia è il 1° paese dell'eurozona per numero di pernottamenti di turisti extra-UE, con 54 milioni di notti nel 2012³⁵. Anche il sistema produttivo culturale, fortemente legato al turismo (comprendente industrie culturali, industrie creative, patrimonio storico artistico, *performing arts* e arti visive) con le sue quasi 460 mila attività (il 7,5% del totale nazionale) ed il 5,7% del totale degli occupati, si conferma un fattore trainante dell'economia italiana con una creazione diretta di valore aggiunto pari nel 2012 a 75,4 miliardi di euro³⁶.

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

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

Il sistema dei distretti produttivi, caratterizzato da forme di collaborazione tra imprese prevalentemente di piccole dimensioni ubicate nello stesso ambito territoriale, ha storicamente rappresentato uno dei punti di forza del nostro sistema produttivo. E' nei distretti che si sviluppa il *made in Italy*, tipicamente imperniato sui macrosettori delle “4 A” (Alimentari - vini, Abbigliamento - moda, Arredo - casa e Automazione - meccanica - gomma - plastica), ma anche su altri comparti importanti come la metallurgia, la carta e la chimica-farmaceutica. In questo contesto è il sistema moda a mantenere la centralità relativa, riuscendo a incidere notevolmente sul valore aggiunto manifatturiero, ma la meccanica, con localizzazione concentrata al Centro Nord, è la tipologia distrettuale con maggiori potenzialità, spinta dalla domanda dei competitor che ricorrono alle nostre tecnologie e ai nostri strumenti.

Diverse indagini condotte tra gli imprenditori (ISTAT, Osservatorio Nazionale Distretti³⁹) rivelano la capacità dei distretti di mantenere elevati punti di forza, caratteristici del *made in Italy*. Infatti le strategie adottate da queste imprese rivelano la tendenza comune a puntare sul miglioramento della qualità del prodotto o del servizio offerto, sulla determinazione a individuare nicchie di mercato sempre nuove, sull'efficientamento dei sistemi produttivi, sulla cura del particolare, sull'attenzione ai materiali utilizzati, sul *design*, sull'originalità di ciò che viene realizzato e proposto ai clienti.

Purtroppo i risultati dell'indagine campionaria realizzata da Unioncamere sulle imprese operanti nei 100 distretti industriali riferita al 2013 evidenziano solo una piccola quota di PMI con fatturato, esportazioni ed occupazione in crescita, a fronte di più di un quarto delle imprese che hanno invece ridotto l'organico.

³⁵ Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison, “10 verità sulla competitività italiana”, 2014

³⁶ Fondazione Symbola, I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo *made in Italy*, 2013

³⁷ Fondazione Symbola, Unioncamere, Fondazione Edison, “10 verità sulla competitività italiana”, 2014

³⁸ ISTAT, Rapporto annuale 2013

³⁹ Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, Rapporto 2014

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

I distretti devono affrontare una grossa sfida per rafforzare la propria *global value chain*: sono chiamati infatti a sostenere continuamente lo sforzo per rigenerare la propria competitività attraverso riconoscibilità del marchio, strategie di *customer relationship management* e distributive in grado di controllare direttamente la collocazione del prodotto sui mercati esteri. Ai distretti è richiesto oggi un *plus* di conoscenze che possa massimizzare la valorizzazione delle proprie eccellenze attraverso un nuovo salto di qualità, coinvolgendo le policy aziendali e passando attraverso la valorizzazione del capitale umano⁴⁰.

Confindustria⁴¹ già nel 2010 riconosceva i limiti del nostro sistema competitivo basato sulla piccola impresa, legati sia al basso grado di capitalizzazione sia a barriere culturali, che tendono ad accentrare piuttosto che a delegare e ad instaurare rapporti di partnership, bloccando in tal modo l'apporto sia di capitali esterni che di conoscenze e competenze e quindi di fatto riducendo le prospettive di crescita. Ne derivava quindi un incoraggiamento alle aziende perché intraprendessero un processo di internazionalizzazione, che passasse attraverso una crescita dimensionale, strategie di innovazione, rafforzamento delle strutture manageriali e finanziarie.

Questa strada è comunque stata intrapresa da alcune imprese, per cui, se è innegabile che la crisi abbia colpito duramente il sistema produttivo italiano, c'è da dire che per molte realtà questo ha innescato un processo di ridefinizione delle strategie aziendali il più delle volte mirate ad un *upgrading* qualitativo, alla conquista di fasce più alte di mercato, il quale, nonostante la crisi economica mondiale, ha permesso al *made in Italy* di raggiungere posizioni di preminenza sui mercati esteri⁴². Oltre ad una moltitudine di realtà produttive che partecipano poco alle catene del valore locali e globali, con strutture organizzative semplici e scarse risorse da destinare all'investimento, esiste quindi anche una piccola percentuale di aziende con strutture più complesse, dotate di elevato dinamismo, cultura manageriale più avanzata, maggior propensione all'internazionalizzazione e quindi migliori performance⁴³.

⁴⁰ *Ibidem*

⁴¹ Confindustria, "Italia 2015 - Le imprese per la modernizzazione del Paese", 2010

⁴² Fondazione Symbola, I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo *made in Italy*, 2013

⁴³ ISTAT, Rapporto annuale 2013

3.1.2 Fotografia della competitività del Sistema Paese

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

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

Tabella 3.1. Quadro sintetico della struttura e andamento del sistema economico⁴⁴

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

3.1.2.1 PIL - Prodotto Interno Lordo

L'andamento temporale del Prodotto Interno lordo (PIL) fornisce una prima descrizione a livello macro delle performance del Paese e consente di metterlo a confronto con i competitor, al fine di avere una visione d'insieme più accurata.

Il grafico riportato nella Figura 3.1 fornisce chiare evidenze di un quadro macroeconomico segnato da un periodo di profonda crisi. Dai primi anni '90 ad oggi la dinamica dell'economia italiana permane inferiore a quella degli altri principali Paesi sviluppati e alla media dell'Unione Europea. In termini di crescita del PIL, la posizione relativa dell'Italia si mantiene infatti sempre al di sotto della media dei principali concorrenti. La differenza è ancora più marcata se si confronta con quanto fatto dai cosiddetti BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa) e dai MINT (Messico, Indonesia, Nigeria, Turchia).

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

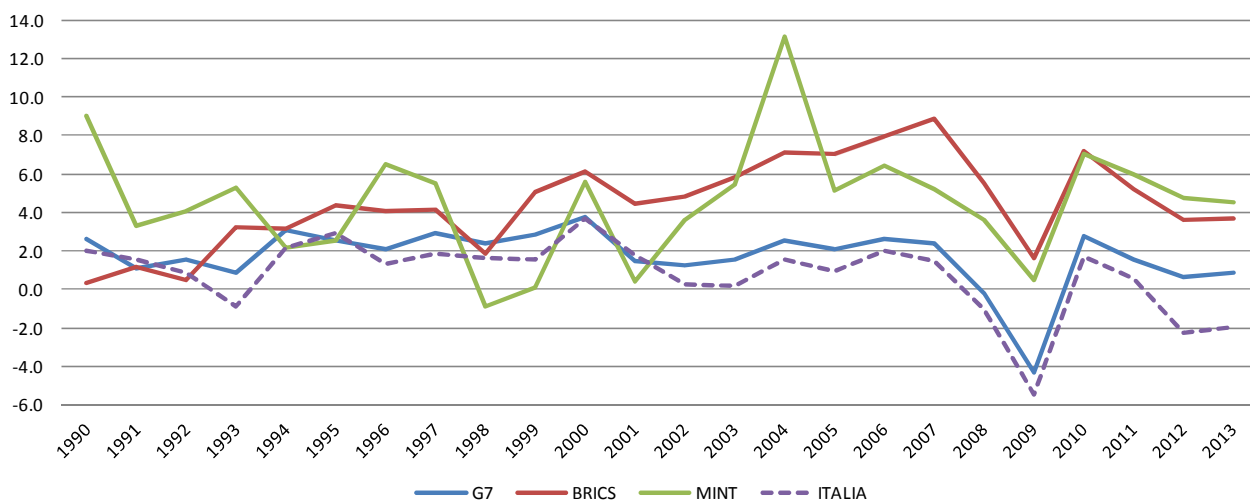


Figura 3.1. Tasso di crescita del PIL (1990-2013)⁴⁵

Il calo del tasso di crescita del PIL inizia dopo il 2000, ossia durante il periodo in cui si concretizza formalmente il processo d'integrazione europea e di introduzione della moneta unica.

Tra alti e bassi, il biennio 2006-2007 vede una breve ripresa economica toccando nel 2007 il valore massimo dell'ultimo decennio. A seguito dell'inizio e della rapida propagazione della crisi finanziaria nel 2008, successiva allo scoppio della bolla immobiliare statunitense (che provoca una contrazione del commercio estero e un calo generale dei consumi anche nelle economie occidentali), il PIL, in Italia come nelle altre economie mondiali, segna un brusco calo nel 2009, solo momentaneamente interrotto dalla ripresa del 2010-11 e dal 2012 torna a contrarsi significativamente annullando la risalita dei due anni precedenti a seguito della crisi dei cosiddetti debiti sovrani.

A giustificare quest'andamento, quindi, la crisi finanziaria americana che ha comportato ingenti effetti a livello globale, anche per l'Italia che si è ritrovata in una fase di crisi economica tra le più intense dopo la Seconda Guerra Mondiale. All'esplosione della crisi finanziaria nel 2008, successiva allo scoppio della bolla immobiliare statunitense, si è unita, infatti, nello stesso anno, la crisi industriale seguita al fallimento dei Lehman Brothers. Il 2009 ha segnato così l'anno della recessione e di una crisi generalizzata di cui ha risentito in maniera consistente il PIL di gran parte delle economie occidentali.

L'aumento dei prezzi delle materie prime, alimentari e industriali, indotto dalla crisi, ha colpito in maniera incisiva l'eurozona, fortemente dipendente dalle importazioni di petrolio e ha comportato conseguenze su investimenti, esportazioni e consumi.

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

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

⁴⁵ Fonte: Banca Mondiale

⁴⁶ Fonte: <http://www.istat.it/it/conti-nazionali>

3.1.2.2 CIP - Competitive Industrial Performance Index

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

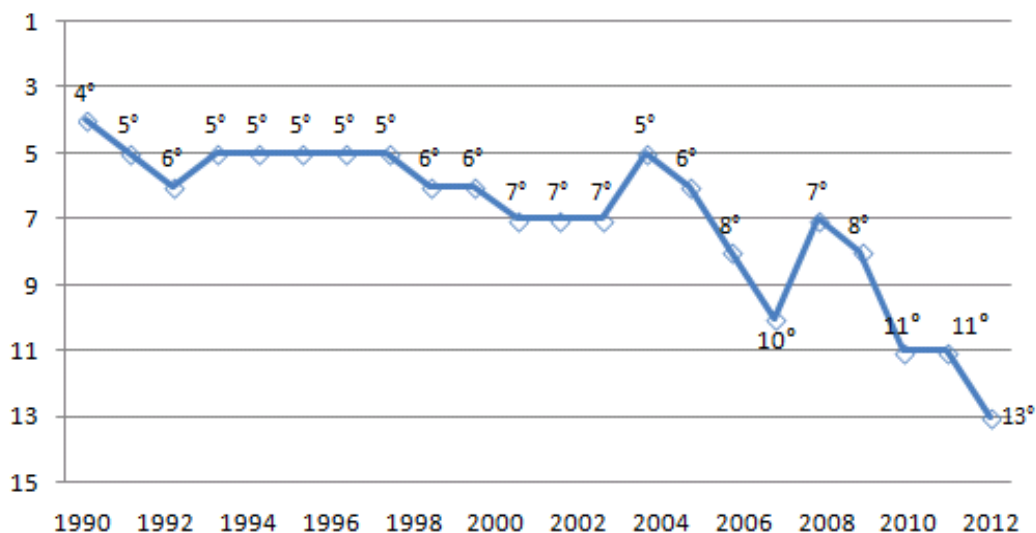


Figura 3.2. Andamento Italia nel CIP world ranking⁴⁷

Il grafico in Figura 3.2 illustra come dopo un andamento sostanzialmente omogeneo negli anni 1990-2005, il 2006 segni l'anno "critico" per la perdita di competitività industriale del nostro Paese, il quale, nel confronto mondiale, in soli tre anni cala di ben cinque posizioni.

Come sostenuto dagli analisti, le ragioni di questo andamento andrebbero attribuite ancora una volta alle difficoltà del nostro Paese nell'affrontare la crescente pressione competitiva dovuta alla globalizzazione, ma anche al processo di integrazione europea con la conseguente necessità di adeguamento ai parametri di Maastricht ed infine al cambiamento tecnologico nei settori dell'informazione e delle comunicazioni⁴⁸.

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

Eppure, al di là di uno scenario internazionale dominato dalla crisi, i dati dimostrano come, nonostante tutto, l'Italia possa ancora giocare il proprio ruolo competitivo con gli altri paesi industrializzati.

Il nostro Paese, tra quelli dell'Unione Europea, con in testa sempre la Germania, rappresenta tuttora due terzi della produzione mondiale di macchine utensili. Insieme a Germania, Francia e Regno Unito è inoltre una delle economie che maggiormente contribuiscono alla creazione di valore aggiunto manifatturiero.

Per quanto il paniere di beni esportati risulti relativamente meno tecnologicamente avanzato, l'Italia insieme alla Germania e alla Francia, ha dimostrato di aver mantenuto nel tempo un forte orientamento

⁴⁷ Fonte: UNIDO, Punteggio 0-1

⁴⁸ Banca d'Italia, Questioni di economia e finanza, "Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi", n° 193/2013

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

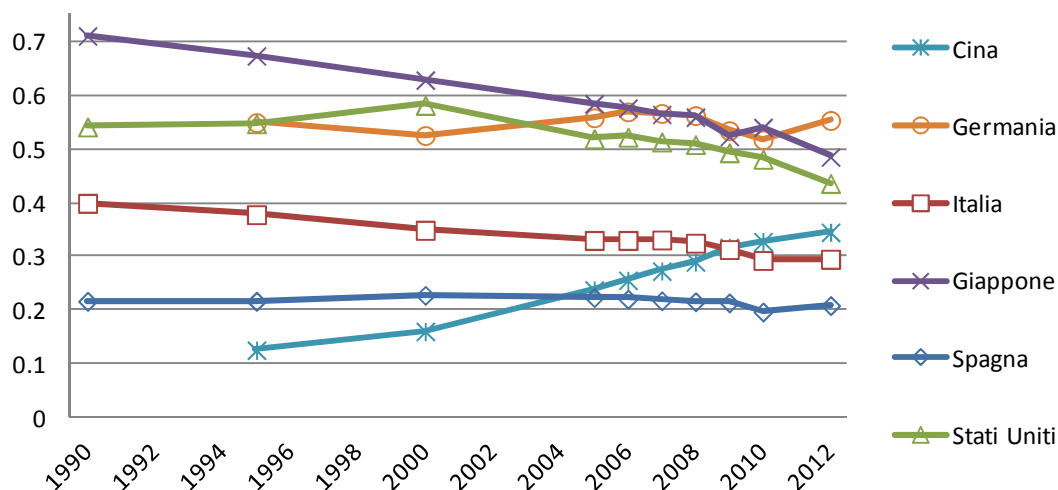


Figura 3.3. Competitive Industrial Performance Index⁴⁹

3.1.2.3 The Global Competitiveness Index (World Economic Forum)

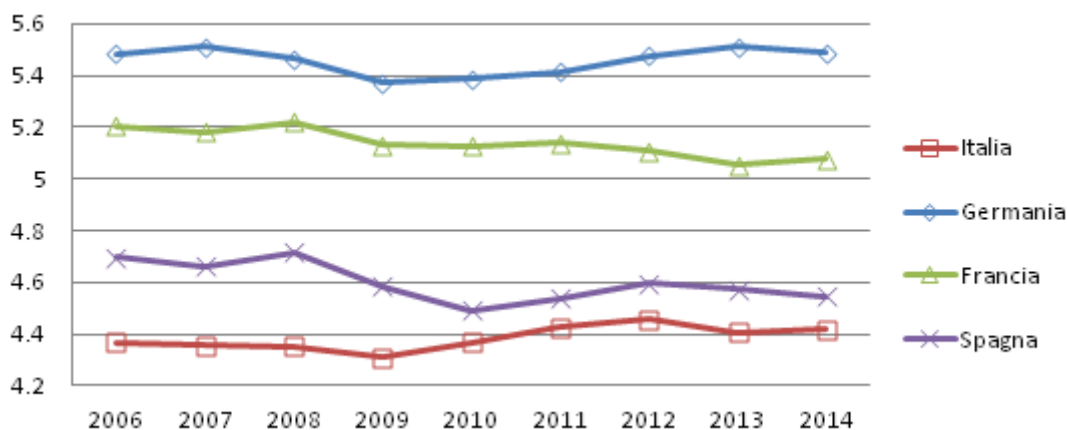
Per avere un quadro più articolato della competitività del Sistema Paese in tutte le sue possibili componenti è utile affiancare all'andamento del PIL quello del Global Competitiveness Index (GCI) elaborato dal World Economic Forum che definisce la competitività come *"l'insieme di istituzioni, politiche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

Nella classifica globale⁵¹ l'Italia è 49esima per indice di competitività nel ranking dei 144 partecipanti alla rilevazione, stabile rispetto alla precedente rilevazione. Se ci si sposta dalla logica di ranking a quella di misurazione del valore dell'indice del GCI questo risulta più basso per il nostro Paese rispetto ai principali competitor (4,42 a fronte di una media degli altri paesi del G7 pari a 5,37).

⁴⁹ Ns. elaborazione su dati UNIDO (2010)

⁵⁰ Altra visione d'insieme è data dagli indicatori del "Doing Business" della Banca Mondiale (<http://www.doingbusiness.org/rankings>), secondo i quali l'Italia si colloca al 56° posto su 189 in termini di facilità di fare impresa.

⁵¹ Fonte: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014 e 2014-2015

Figura 3.4. Andamento del Global Competitiveness Index⁵²

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

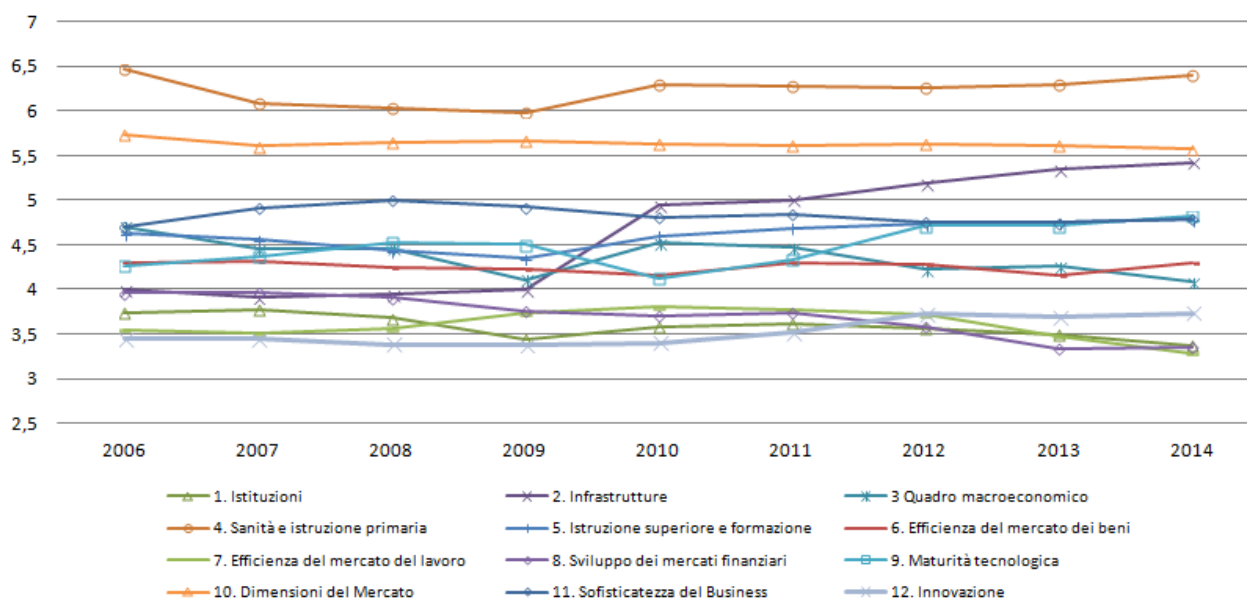


Figura 3.5. GCI Pilastri

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

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

⁵² Fonte: World Economic Forum

“Quantità dei fornitori locali” (10°), l’ “Ampiezza della Catena del valore” (19°) e la “Qualità dei fornitori locali” (26°).

Tornando alla dimensione dei pilastri le criticità si rilevano per quanto attiene all’ “Efficienza del mercato del lavoro” (136°), “Sviluppo del mercato finanziario” (119°), “Quadro macroeconomico” (108°) e “Istituzioni” (106°). A incidere in maniera particolarmente negativa nel valore dell’indice per l’Italia sono le aliquote fiscali, le possibilità di accesso ai finanziamenti e l’inefficiente burocrazia governativa. Non trascurabili, infine, sono gli effetti della corruzione e dell’instabilità politica, tra i principali fattori di ostacolo all’economia⁵³.

3.1.2.4 Indicatori Censis Accredia

A completamento del quadro definito attraverso indicatori di carattere internazionale il Censis, in collaborazione con Accredia⁵⁴, ha introdotto, nel 2009, una serie di indicatori che afferiscono a quattro diverse dimensioni della struttura economica e sociale del Paese:

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

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

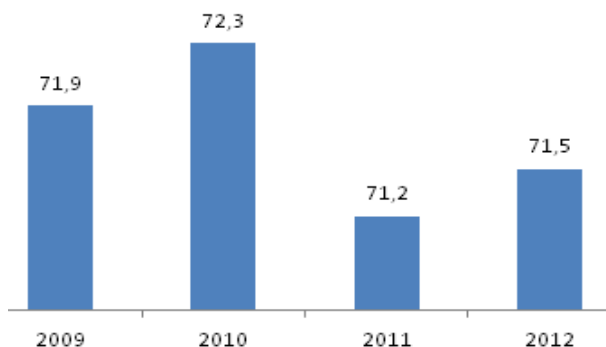


Figura 3.6. Indice Accredia-Censis sulla Qualità del sistema produttivo

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

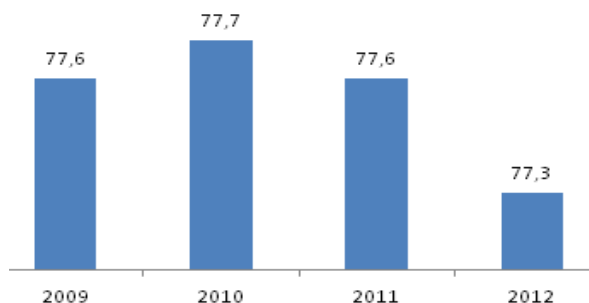


Figura 3.7. Indice Accredia-Censis sulla Qualità dell’offerta di servizi pubblici

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

⁵³ Fonte: World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2013-2014

⁵⁴ Quaderno Osservatorio Accredia, “Qualità, crescita, innovazione”, n° 1, 2014

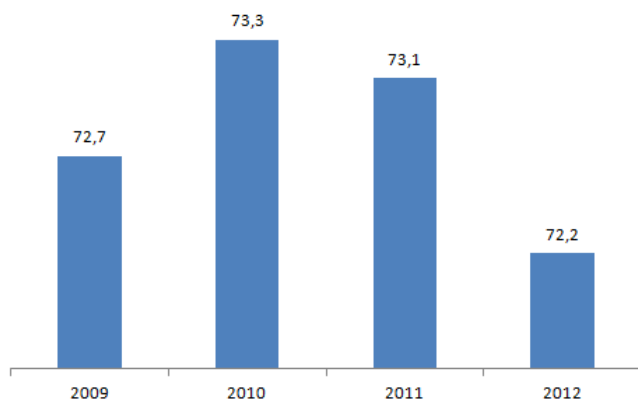


Figura 3.8. I Indice Accredia-Censis sulla Qualità della vita e del contesto socio economico

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

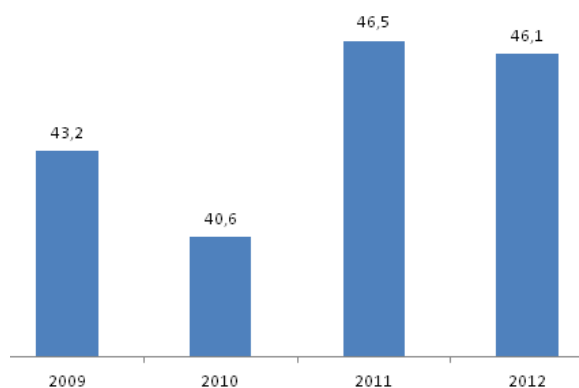


Figura 3.9. Indice Accredia-Censis sulla Qualità dell'ambiente

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

3.1.2.5 Indice Fortis-Corradini

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

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

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

Considerando il forte indebolimento della domanda interna, è importante capire il livello di competitività dei prodotti italiani sui mercati esteri ed il valore aggiunto che da questi si riesce ad estrarre.

L'analisi dell'indice Fortis-Corradini mette in evidenza 946 posizioni di eccellenza, soprattutto relative a prodotti di "nicchia" ad alto valore aggiunto, per un valore complessivo di surplus commerciale pari a 183 miliardi di dollari.

Tra i prodotti per i quali l'Italia occupa il primo posto per attivo con l'estero troviamo: calzature in pelle, macchine per imballaggio, attrezzature frigorifere per supermercati, pasta, occhiali, elicotteri, yacht di lusso, pelli conciate, tubi in acciaio, pompe per liquidi, pomodori lavorati e mele. Tra i prodotti al secondo posto vi sono: vini e spumanti, rubinetti e valvole, mobili, lavori in acciaio e alluminio, bulloneria, navi da crociera, forni e cucine, uva, ecc. Altro dato incoraggiante è che nello stesso anno (2011) l'Italia ha registrato risultati migliori della Germania per attivo di bilancia commerciale in 1.215 prodotti manufatti⁵⁵.

Nel confronto internazionale, solo Cina, Germania e Stati Uniti nel 2011 hanno avuto una performance superiore a quella dell'Italia in base all'indice Fortis-Corradini.

L'eccellenza del *made in Italy* è poi ulteriormente confermata con altri 492 prodotti in cui l'Italia nel 2011 si collocava al quarto e al quinto posto per saldo commerciale mondiale, che hanno aggiunto alla bilancia commerciale italiana un ulteriore attivo di 38,4 miliardi di dollari⁵⁶.

⁵⁵ Indice Fortis Corradini, Fondazione Edison, 2011

⁵⁶ Fondazione Symbola "I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo made in Italy", 2013

3.2 La Qualità in Cifre

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

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

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

È possibile avere indicazioni puntuali di quanto i principi del *quality management* sono diventati pervasivi nel nostro sistema produttivo e, di conseguenza, come e dove si può intervenire per migliorarne la competitività?

In questo capitolo si intende rispondere a questa domanda analizzando fenomeni che sono interpretabili come manifestazioni della diffusione, seppure parziale e spesso a macchia di leopardo, della cultura della qualità, dell'innovazione e dell'eccellenza nel nostro Paese. La scelta di concentrarci su certificazione (di prodotto e di sistema) e sui premi è riconducibile alla necessità di prendere come riferimento dei fenomeni macroscopici e misurabili, nella consapevolezza del loro ruolo di cima dell'iceberg e nella convinzione del valore dei modelli su cui sono basati per la crescita competitiva del sistema produttivo.

Un primo fenomeno è, quindi, rappresentato dalla diffusione della certificazione dei sistemi di gestione. Pur con tutti i limiti noti quanto registrato in Italia, sia per quanto attiene ai sistemi di gestione per la Qualità (ISO 9001) che per gli altri sistemi di gestione più diffusi (ambiente, sicurezza, responsabilità sociale), ha comportato la disseminazione di concetti che prima degli anni 2000 erano appannaggio di una cerchia ristretta di organizzazioni, superando i limiti di una cultura manageriale legata ancora troppo, almeno per gli aspetti più limitanti per uno sviluppo industriale, ad un approccio "artigianale".

In questo modo, sono entrati in azienda, spesso dal basso, concetti generali quali l'attenzione al cliente, la soddisfazione dei bisogni, la convenienza di un minimo di strutturazione organizzativa e definizione delle catene di responsabilità, gli approcci e le tecniche del miglioramento continuo e la rilevanza delle persone, ma anche concetti più mirati quali la gestione documentale, la taratura degli strumenti e più in generale la cultura della specifica e della misurazione nonché la qualifica e valutazione dei fornitori.

L'approccio sistemico ha inoltre messo nelle condizioni le imprese di gestire in maniera più mirata la qualità dei prodotti e le relative certificazioni (B2B e B2C), essenziali per comunicare il senso del valore al consumatore e presidiare i mercati.

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

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

Un altro fenomeno che non può essere trascurato è quello relativo alla verifica delle *caratteristiche essenziali di salute e sicurezza* dei prodotti, imposta da leggi nazionali e soprattutto da quelle comunitarie (Direttive UE). Le attività di verifica della conformità dei prodotti sono gestite da anni dai produttori, dagli organismi preposti (Organismi Notificati) e dalle competenti Autorità.

Questo settore è certamente connesso agli aspetti della qualità: non si può, infatti, pensare a prodotti e servizi di qualità o similari che non assicurino come primo elemento essenziale la sicurezza verso gli utilizzatori. Tuttavia nel passato la connessione tra questo universo e quello delle evoluzioni dei concetti della qualità come descritti nelle pagine precedenti, non è stato sistematico.

Con riferimento al grafico in Figura 2.1 riportato nel Capitolo 2, sull'evoluzione dei concetti e degli approcci alla qualità, le attività tese ad assicurare la sicurezza dei prodotti e dei servizi sembrano riferirsi quasi esclusivamente alla fase di *controllo qualità di prodotto* (anche se per alcune tipologie particolari di prodotti, ai fabbricanti è richiesta l'adozione di un sistema di gestione della qualità).

Si consideri che queste tecniche hanno assunto un'importanza considerevole anche nel settore agro-alimentare, con riferimento ai prodotti di qualità regolati dai vari Marchi gestiti in regime regolamentato (DOP, IGP, DOCG, ecc.).

Recentemente, con l'adozione del Regolamento Europeo 765/08 che ha istituzionalizzato la funzione dei sistemi di valutazione della conformità e dell'Accreditamento, estendendone l'azione sia agli ambiti volontari, sia a quelli cogenti, questi due mondi sono destinati ad avere una maggiore integrazione.

Infatti l'istituto dell'Accreditamento, che impone a tutti gli Organismi di valutazione della conformità, operativi sia in ambito volontario, che cogente, l'applicazione al proprio interno di modelli di gestione rispondenti alle norme internazionali della serie UNI EN ISO 17000, contribuirà certamente ad un trasferimento di cultura e competenza tra i due settori.

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

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

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

Tabella 3.3: Diffusione certificazioni ISO⁵⁷

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

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

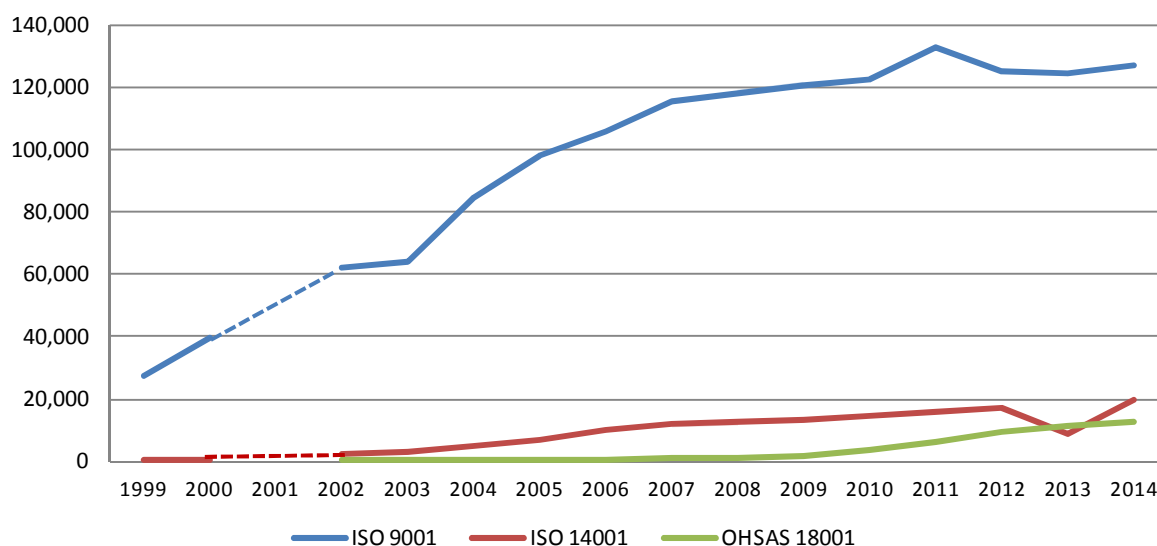


Figura 3.10: Andamento certificazione ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, anni 1999 – 2014 (dicembre)⁵⁸

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

⁵⁸ Fonte: Accredia, Statistiche delle certificazioni, siti certificati dicembre 2014

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

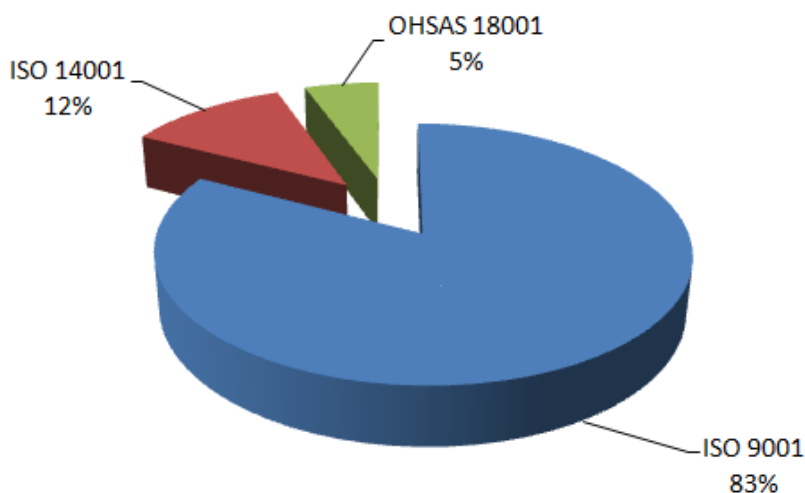


Figura 3.11: Distribuzione certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, dicembre 2014⁵⁹

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

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

⁵⁹ *Ibidem*

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

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

I risultati emersi hanno riportato l'attenzione su:

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

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

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

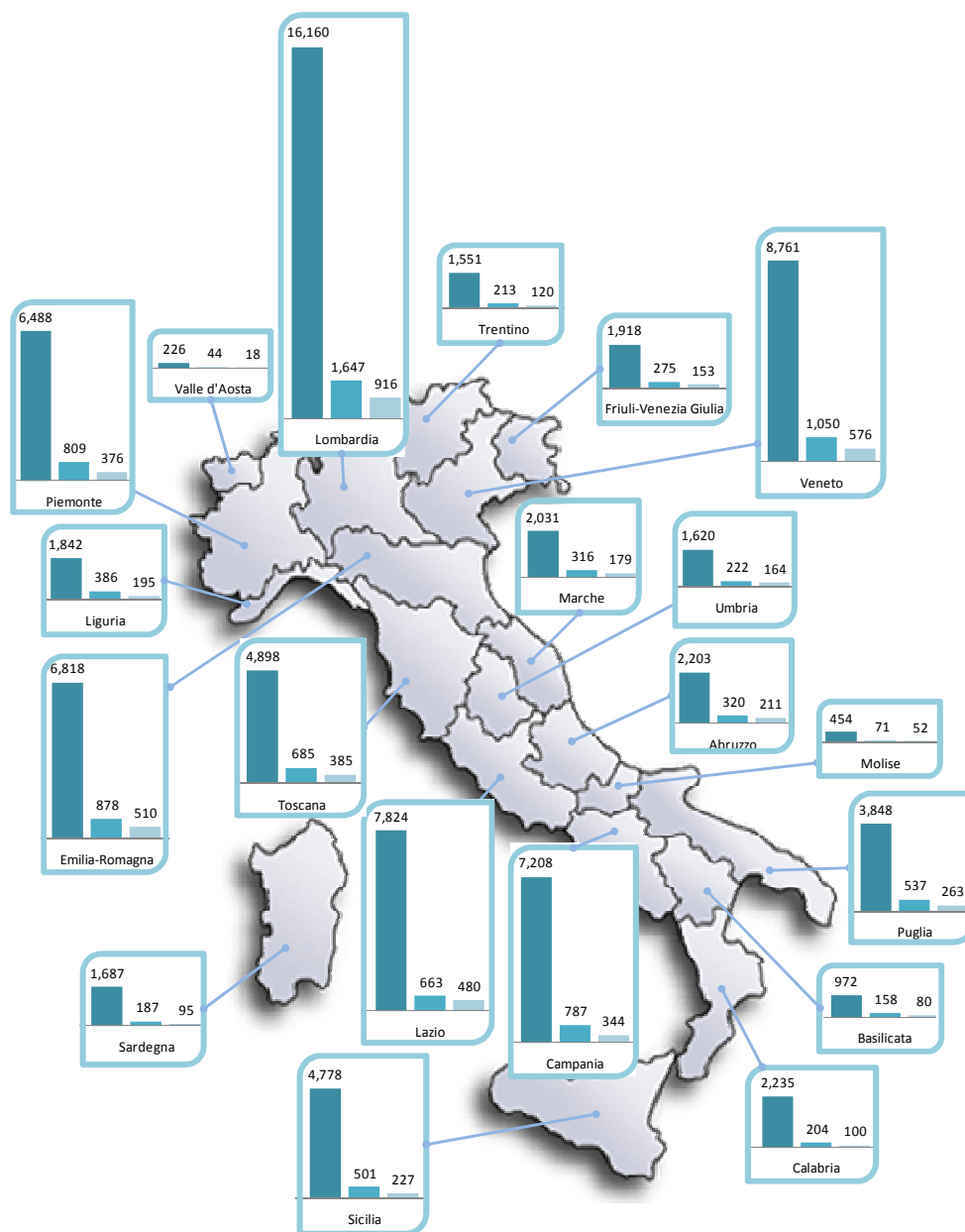


Figura 3.12: Distribuzione certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 a livello regionale⁶⁰, dicembre 2014⁶¹

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

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

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

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

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

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

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

Figura 3.13: Settori di Certificazione⁶²

⁶² Fonte Accredia, Settori di Certificazione

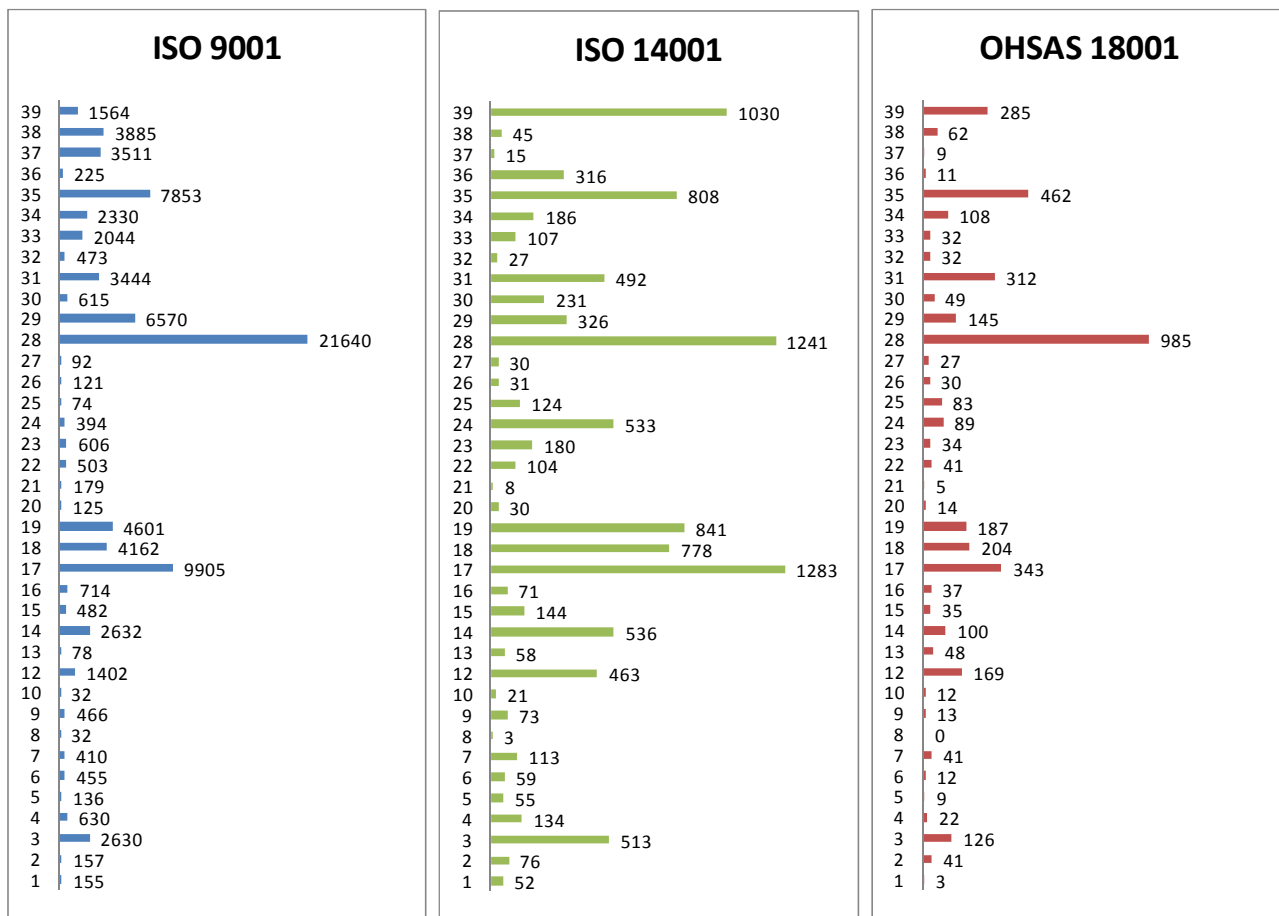


Figura 3.14: Distribuzione certificazione ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 in base al settore di certificazione, dicembre 2014⁶³

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

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

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

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

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

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

Una spinta all'adozione di queste norme è senz'altro venuta dalla legislazione italiana che, in alcuni casi ne ha prescritto l'obbligatorietà per la partecipazione a gare pubbliche e in altri casi dimostra di voler puntare sulle certificazioni per raggiungere la semplificazione del sistema di selezione dei fornitori. Altro fattore che ha influito positivamente sulla diffusione delle certificazioni in Italia è costituito anche dall'emanazione di bandi di carattere nazionale o regionale di sostegno economico per la certificazione delle piccole e medie imprese.

Nel suo ultimo rapporto (2014) Accredia identifica due fenomeni che stanno caratterizzando la certificazione UNI EN ISO 9001:

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

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

Per quanto attiene alla Responsabilità Sociale d'Impresa la figura riporta a seguire l'andamento delle certificazioni SA 8000 (Social Accountability) in Italia rispetto al resto del mondo dal 1999 al 2014. In particolare il grafico riporta i dati relativi ai certificati ottenuti dalle singole *facilities* per ogni anno (e attualmente ancora attivi).

Sia in Italia che nel resto del mondo si è registrata un'impennata delle certificazioni dei sistemi di gestione per la responsabilità sociale a partire dall'anno 2008 in cui è uscita l'ultima edizione dello standard: SA 8000:2008. L'Italia risulta il primo paese ad aver adottato tale standard e dai dati si ricava che la quota italiana dei certificati rilasciati si è aggirata negli anni successivi intorno a 1/3 rispetto al resto del mondo.

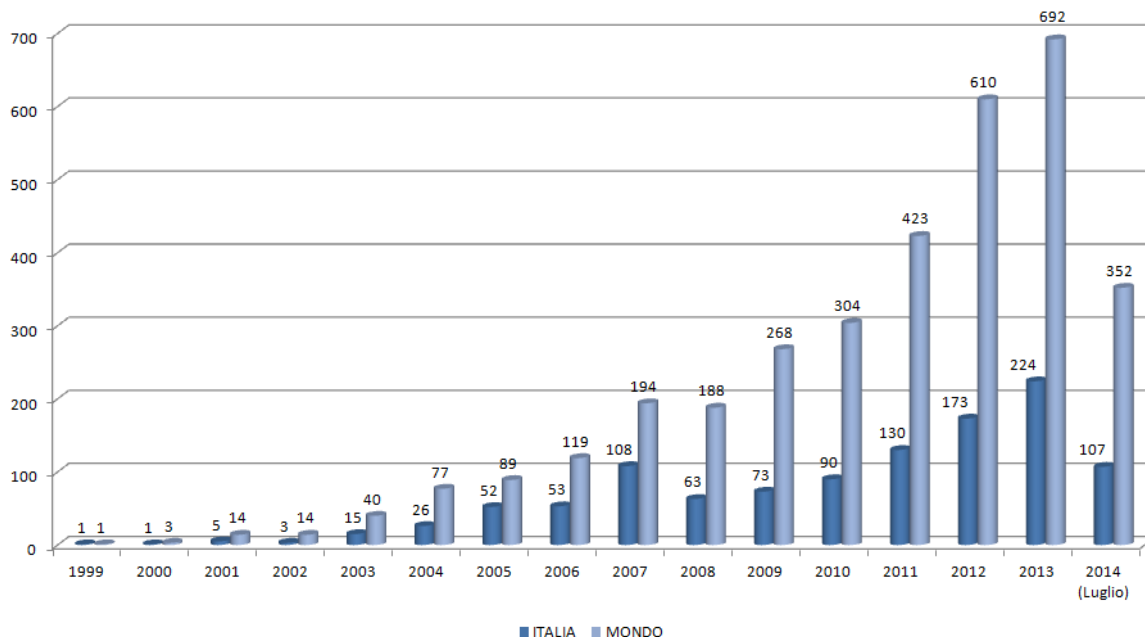


Figura 3.15: Facilities attualmente certificate SA 8000 in Italia e nel Mondo per anno di certificazione⁶⁴

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

⁶⁴ Fonte: SAI, SA8000 Certified Facilities

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

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

Il Centro Studi Qualità Ambiente dell'Università degli Studi di Padova, in collaborazione con ACCREDIA, ha presentato i risultati dell'indagine condotta nel 2013 presso le organizzazioni italiane certificate ISO 14001. L'indagine è stata rivolta a tutte le organizzazioni italiane che hanno ottenuto, negli anni, la certificazione ISO 14001. Complessivamente, le organizzazioni invitate a partecipare all'indagine corrispondevano al 63,6% delle organizzazioni certificate e risultavano composte per più dell'80% da piccole e medie imprese appartenenti principalmente al settore privato.

Rispetto alle indagini condotte negli anni precedenti, va sottolineato come sia aumentato considerevolmente il numero di organizzazioni coinvolte e come sia stato piuttosto elevato il tasso di risposte riportate.

I risultati più interessanti forniti da quest'indagine evidenziano:

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

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

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

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

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

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

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

Peraltro, dall'indagine emerge come siano le aziende del Centro seguite da quelle del Nord a lamentarsi più diffusamente della complessità delle norme, mentre sono soprattutto quelle meridionali a ritenere opportuni controlli in materia di sicurezza più diffusi.

Così come nelle altre tipologie di certificazione la competenza, la trasparenza nei metodi di valutazione e la specializzazione per comparto produttivo in cui l'organismo interviene, restano dei fattori ai quali gran parte dei clienti effettivi (e probabilmente anche potenziali) oggi guardano e sui quali gli Enti di certificazione dovrebbero maggiormente puntare nella definizione delle loro strategie di mercato.

Anche in questo caso l'indagine condotta dal Censis e da Accredia lascia emergere performance leggermente migliori delle imprese certificate rispetto a quelle non certificate. Non è azzardato pensare che in qualità di sistema di gestione anche quello sulla sicurezza spinga l'azienda a razionalizzare di più la propria organizzazione interna, con effetti generalmente positivi.

Prospettive future

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 3.16. Fonte: Indagine Inail

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

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

I premi sono riconoscimenti assegnati a realtà pubbliche (pubbliche amministrazioni, istituti scolastici) e private ma anche a soggetti singoli. La maggior parte delle iniziative presentate sono realizzate a livello nazionale; tra queste si possono ricordare: il Premio Qualità Italia, il Premio Qualità Italia per la Scuola, il Premio Qualità Pubblica Amministrazione, il Premio Imprese per l'Innovazione, il Premio Imprese per la Sicurezza. Vi sono inoltre diverse esperienze di premi a carattere regionale; ne sono esempio i riconoscimenti attribuiti alle imprese artigiane nella regione Lombardia e il riconoscimento alle scuole nella regione Veneto. Alcuni premi sono attualmente in corso e il relativo bando è stato presentato anche per il 2014⁶⁵ mentre altri risultano attualmente sospesi.

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

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

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

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

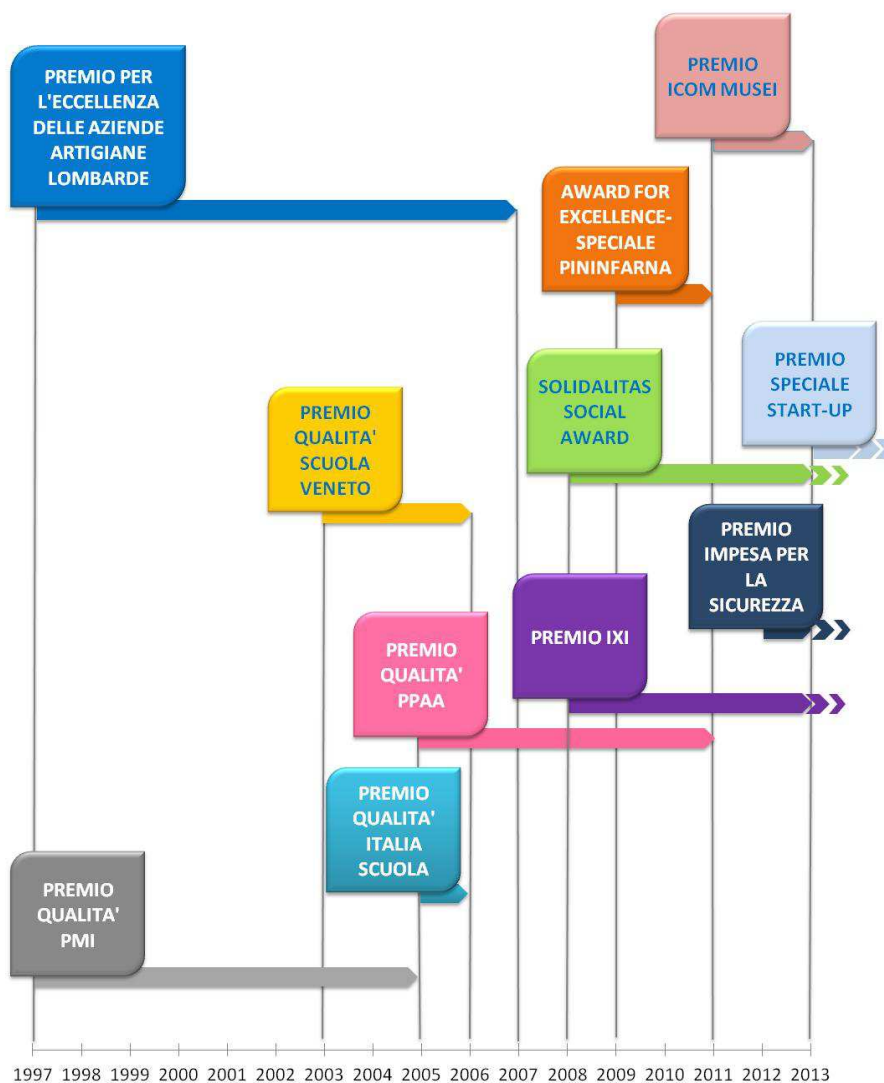


Figura 3.17: I principali premi per le imprese e la PA in Italia

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

3.2.3 L'analisi della situazione

I numeri presentati delineano nei fatti un sistema economico-produttivo molto colpito dalla crisi che prova a resistere e a rilanciarsi rivolgendosi ancora di più all'estero e valorizzando la propria specializzazione in prodotti di qualità in particolare nei settori *“tessile-abbigliamento-moda, concia e lavorazione delle pelli, prodotti alimentari, mobile-arredo, meccanica, elettrodomestici, gomma e plastica, prodotti chimici, prodotti farmaceutici, fibre sintetiche, prodotti per l'edilizia, Ict, costruzione di veicoli e aerospazio”*⁶⁶, nei quali riesce ad esprimere eccellenze mondiali.

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

Rispetto a questo quadro di deterioramento delle performance del Sistema Paese, come ipotizzato nel paragrafo 3.2, si possono identificare alcune dinamiche per verificare manifestazioni della pervasività dei principi del *quality management* nel nostro sistema produttivo e quindi trovare indizi della capacità di contribuire al suo rilancio.

Il riferimento è, in primo luogo, al fenomeno dell'elevata adozione di sistemi di gestione certificabili descritta nei paragrafi precedenti, a cui si va ad aggiungere l'adozione di diversi modelli ed approcci al *quality management* non certificativi di cui non si hanno dati certi sulla effettiva diffusione, quali i Premi con approccio olistico oppure altri approcci quali Six Sigma, Lean production, TPM, ecc., ma che hanno supportato e arricchito le capacità dinamiche insite nel capitalismo familiare delle imprese italiane.

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

Nell'indagine dell'Osservatorio ACCREDIA – CENSIS realizzata nel periodo 2012-2013⁶⁷ 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 dimensioni⁶⁸ si sono giovate dell'applicazione dell'ISO 9001 e della relativa azione di verifica esterna per l'azione di miglioramento se non di vera e propria innovazione in termini di industrializzazione e di formalizzazione dei loro approcci, che risultano spesso a valore ma non codificati data l'impostazione e origine prettamente artigianale.

Il problema può essere stato quello di un'applicazione non sempre essenziale e adattata in modo specifico alle varie realtà ovvero calibrata e formale quanto basta e niente di più. Il contenimento dei costi di costituzione del sistema invece ha spesso portato a costituire dei sistemi che non hanno tenuto conto della sostanza ma solo della forma non coinvolgendo, per esempio, nella costituzione dei sistemi gli operatori.

⁶⁶ Accredia-Censis, Secondo rapporto sulla qualità e sulla certificazione, 2014

⁶⁷ Osservatorio Accredia, La domanda di certificazione di qualità nel sistema di impresa, Marzo 2013

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

Per le aziende di dimensioni maggiori e con processi più complessi e spesso già codificati il processo di certificazione è stato prevalentemente un passaggio burocratico, finalizzato preminentemente a obiettivi di immagine e l'applicazione della norma, invece di costituire un'occasione di razionalizzazione dei processi sia in termini di efficacia che di efficienza, è risultato solo un impiccio e un costo da minimizzare.

In realtà il modello ISO 9001 è (e sarà nel prossimo futuro) un modello elastico che si presta ad essere adattato alle esigenze di organizzazioni differenti per dimensioni e per ambiti di attività, ma l'efficacia di queste differenti applicazioni dipende dalla capacità di chi implementa e gestisce il sistema e, successivamente dalla competenza specifica degli auditor dell'OdC che ne effettuano la certificazione. Ed è quindi un problema di cultura di tutti, a partire dal management che deve credere che la qualità e i relativi sistemi sono un investimento e che quindi la qualità costa ma poi rende e restituisce competitività e un successo durevole nel tempo. Al contrario, se le capacità e le competenze sono basse, il sistema e la sua certificazione saranno solamente formali.

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

Infine, ai fini della diffusione della cultura e delle tecniche afferenti alla qualità, i risultati dello studio svolto da Accredia auspicano una continua diffusione dei sistemi di certificazione del personale e di prodotto.⁶⁹

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

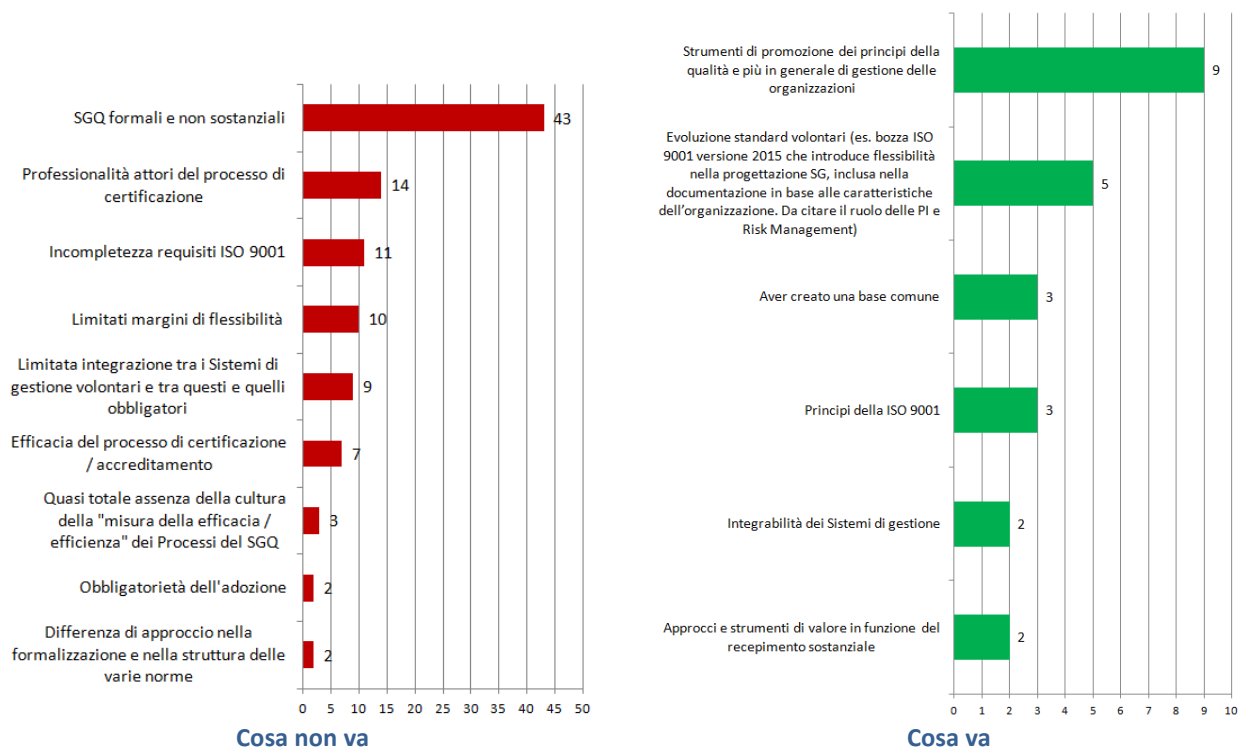


Figura 3.18: Survey: risposte alla Domanda 5. Cosa va e non va nei vari approcci di sistema codificati e nei relativi sistemi di certificazione (per la qualità dall'ISO 9001; per la sicurezza regolamenti e OSHAS 18001, per l'ambiente come definito nelle disposizioni legislative e nella ISO 14001; per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

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

Dai dati e dalle opinioni raccolte emerge che, seppur migliorabili, gli approcci e i modelli adottati come riferimenti confermano la propria validità: hanno, infatti, creato una base comune e diffuso la conoscenza dei principi e approcci al *quality management*.

Quello che è sicuramente migliorabile, in termini di possibile impatto complessivo, è lo sfruttamento di tutto il loro potenziale realizzabile attraverso la loro adozione sostanziale, integrata e adeguata al contesto di applicazione, accompagnata dal miglioramento della struttura dello standard e dalla crescita del mondo della consulenza che ne accompagna l'adozione.

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

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

Al netto delle debolezze strutturali del Sistema Paese su cui evidentemente le singole organizzazioni non possono incidere (fiscalità, flessibilità del lavoro, costo dell'energia, ecc.), una possibile risposta la si può cogliere nell'esperienza dei premi e nella loro relativa capacità di permeare il tessuto produttivo; si stimano, infatti, in qualche migliaio le organizzazioni che in diversa misura sono state coinvolte attivamente dalle iniziative di promozione dei premi.

Come descritto nel capitolo dedicato alla evoluzione dei concetti di *quality management* l'approccio olistico dei modelli cosiddetti per l'innovazione e l'eccellenza (EFQM o ISO 9004) rappresenta la ricetta ideale per mettere l'impresa nelle condizioni di affrontare il cambiamento continuo, ponendo l'attenzione su aspetti essenziali su cui la ISO 9001 non si sofferma.

È il caso in particolare dello sviluppo di capacità di definizione degli scenari e di identificazione delle strategie e degli approcci più idonei per la gestione del business; per non parlare dell'attenzione alla misurazione dei risultati economico-finanziari e più in generale delle proprie performance con riferimento anche alle ricadute del proprio agire in termini di impatto sociale e ambientale. I modelli alla base dei premi introducono nelle organizzazioni il principio del miglioramento continuo e sostenibile perseguito attraverso l'autovalutazione, così come l'importanza della condivisione, del confronto e della cosiddetta *peer review*. Questo vale non solo per le imprese ma anche per la Pubblica Amministrazione. Si pensi alle esperienze positive realizzate in particolare nel campo della sanità pubblica, con il processo di accreditamento.

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

Allo stesso tempo indica alcune esigenze relative a:

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

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

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

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

3.3 Attori ed esperienze

La presente sezione del capitolo dedicato all'Italia riporta l'esperienza delle organizzazioni di carattere no profit che hanno assunto la diffusione della cultura della qualità quale loro mission, con diverse declinazioni riassumibili nelle seguenti categorie:

- I. Normazione
- II. Accreditamento
- III. Promozione della Qualità
- IV. Gestione Premi
- V. Promozione di singoli approcci alla qualità

Enti	
I. Normazione	CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano
	UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione
II. Accreditamento	ACCREDIA
III. Promozione della Qualità	AICQ - Associazione Italiana Cultura Qualità
	ANGQ - Associazione Nazionale Garanzia della qualità
	ANVUR
	APQI - Associazione Premio Qualità Italia
	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
IV. Gestione Premi	Comitato Leonardo - Italian Quality Committee
	Sodalitas
V. Promozione di singoli approcci alla qualità	CUOA Lean Enterprise Center
	Lean Excellence Center
	Lean Experience Factory
	Officina Snella
	AICQ e il Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Tabella 3.4 Attori della qualità, Italia

3.3.1 Normazione e Accreditamento

3.3.1.1 CEI - Comitato Elettrotecnico Italiano⁷⁰

Il CEI, fondato nel 1909, associazione senza scopo di lucro, è responsabile della normazione in campo elettrotecnico, elettronico e delle telecomunicazioni in ambito nazionale.

Le norme tecniche pubblicate dal CEI soddisfano le prescrizioni di natura obbligatoria previste dalla legislazione italiana per prodotti, processi e impianti. La Legge italiana n. 186 del 1º marzo 1968 stabilisce infatti che “Tutti i materiali, le apparecchiature, i macchinari, le installazioni e gli impianti elettrici ed elettronici devono essere realizzati e costruiti a regola d'arte” e che gli stessi se “realizzati secondo le norme del Comitato Elettrotecnico Italiano, si considerano costruiti a regola d'arte”.

Come per l'UNI, su mandato dello Stato, il CEI rappresenta l'Italia nelle organizzazioni di normazione europea (CENELEC, *Comité Européen de Normalisation Electrotechnique*) e mondiale (IEC, International Electrotechnical Commission).

Il CEI è costituito da Soci Promotori (AEIT - Federazione Italiana di Elettrotecnica, Elettronica, Automazione, Informatica e Telecomunicazioni, ANIE - Federazione Nazionale Imprese Elettrotecniche ed Elettroniche, ENEL SPA - CORPORATE), di Diritto (Consiglio Nazionale delle Ricerche, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Interno, Ministero delle Infrastrutture dei Trasporti, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero della Difesa, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero della Salute, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo), Effettivi ed Aderenti, tra cui Associazioni di Categoria, Enti Pubblici e Privati, Aziende, Università. I Soci Promotori, di Diritto ed Effettivi sono quelli che contribuiscono a definire le normative tecniche in ambito mondiale, europeo e nazionale.

Allo scopo di elaborare le norme nel proprio campo di competenza, il CEI prende parte a tutta una serie di attività normative e pre-normative volte a diffondere la cultura della normazione e della sicurezza in campo elettrico. Tra queste rientrano anche l'elaborazione di metodi di prova, regole e procedure per l'elaborazione dei criteri di rispondenza nel settore elettrico, attività di unificazione anche a livello di terminologia e simbologia, supporto all'attività di certificazione, attività formative e informative di vario genere.

Ogni anno, inoltre, allo scopo di premiare coloro che si dedicano alla ricerca e allo sviluppo della normativa tecnica del settore in ambito accademico e professionale, il CEI promuove i Premi CEI -Miglior Tesi di Laurea e il Premio CEI Ingegner Giorgi riservato ai Presidenti e Segretari dei Comitati e Sottocomitati Tecnici CEI, CENELEC e IEC nominati dal CEI, quale riconoscimento all'attività lavorativa svolta.

⁷⁰ Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.ceiweb.it

3.3.1.2 UNI - Ente Nazionale Italiano di Unificazione⁷¹

L'UNI, in qualità di ente nazionale di unificazione, è un'associazione senza scopo di lucro, fondata nel 1921 e riconosciuta dallo Stato e dall'Unione Europea, il cui compito è quello di elaborare e pubblicare norme tecniche volontarie in tutti i settori industriali, commerciali e del terziario (tranne per quelli elettrico ed elettrotecnico di competenza del CEI).

Sin dagli anni '30, '40 l'UNI è coinvolta nelle attività internazionali rappresentando l'Italia presso la ISO (Organizzazione mondiale della normazione) e qualche anno più tardi anche a livello europeo nel CEN (Comitato europeo di formazione). Si deve infatti alla Direttiva Europea 83/189/CEE del marzo 1983, recepita dal Governo Italiano con la Legge n. 317 del 21 giugno 1986, il riconoscimento a livello europeo e nazionale dell'UNI come ente di normazione nazionale. Con i propri rappresentanti UNI è presente oggi in numerosissimi organi tecnici CEN e ISO, e per 220 di essi, nei settori di maggiore importanza strategica per il *made in Italy*, ne detiene la segreteria e / o la presidenza.

Come organismo di valenza internazionale, si propone di contribuire al miglioramento e all'efficacia del complesso apparato di norme nel nostro Paese.

A questo processo partecipano numerosi attori: si contano più di 1000 organi tecnici tra commissioni, sottocommissioni, gruppi di lavoro, Enti Federati, oltre che i cosiddetti "punti UNI" presenti in maniera estesa sul territorio nazionale con lo scopo di favorire il giusto supporto informativo all'interno della rete.

Il Consiglio Direttivo è composto dai rappresentanti di tutti i ministeri interessati all'attività di normazione, i rappresentanti del CNR e Ferrovie dello Stato, il presidente del CEI, i presidenti degli Enti Federati e i rappresentanti della Commissione Centrale Tecnica.

In linea con le mutate esigenze della società l'UNI:

- dal 1955 riserva ai propri soci la rivista "U&C" (unificazione e certificazione) con tutti gli aggiornamenti delle normative, dossier di approfondimento o articoli esplicativi di norme di riferimento;
- ha avviato dal 2003 un'intensa attività di formazione, tramite un apposito centro che organizza corsi sulle principali novità tecnico-normative e legislative per il personale tecnico delle aziende e professionisti;
- collabora con l'INAIL e ha istituito dal 2011 un organo consultivo denominato "comitato sicurezza";
- collabora in campo editoriale pubblicando dei manuali di supporto all'utilizzo delle norme;
- fornisce un servizio internet di consultazione per i testi integrali delle norme (UNICONTO);
- dal 2012 pubblica le "prassi di riferimento" relative a norme settoriali di cui si offrono modelli esplicativi o particolari prescrizioni tecniche;
- per la certificazione di prodotto ha registrato il proprio marchio, alla cui concessione sono autorizzati appositi Organismi di Certificazione;
- approva il rilascio del marchio europeo di conformità Keymark.

Alle attività qui elencate, si unisce anche il Premio Paolo Scolari assegnato annualmente a quelle persone che si sono distinte nello sviluppo e consolidamento dell'attività di normazione.

⁷¹ Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.uni.com

Indagine UNI sulla Competitività (2008)⁷²

UNI ha commissionato, all'inizio della grande crisi che ha investito le principali economie industrializzate, un'indagine per individuare quali erano - secondo i manager di 304 imprese italiane - gli elementi che permettevano alle imprese di essere più competitive. L'indagine si è concentrata sull'analisi dei fattori che determinano la competitività: quelli interni alle imprese, cioè quelli che dipendono prevalentemente dalla singola organizzazione (con particolare attenzione all'innovazione), e quelli esterni alle imprese, cioè quelli sui quali la singola organizzazione non può influire direttamente (con particolare attenzione alle norme tecniche volontarie, cioè alle norme UNI). Per quanto riguarda l'innovazione, essa è stata considerata determinante per la competitività aziendale quando riguardava:

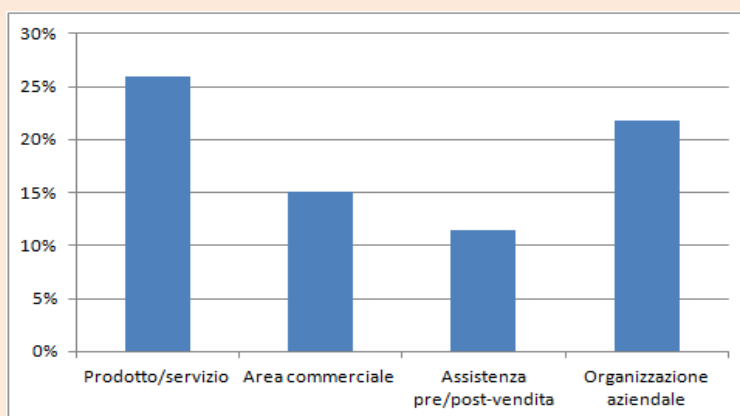


Figura A2.19: Innovazione

Il pacchetto relativo all'organizzazione aziendale includeva l'innovazione nell'organizzazione del lavoro, nella gestione aziendale e nel sistema aziendale. Il dato è coerente con il successo che hanno avuto negli ultimi anni le norme tecniche sui sistemi di gestione aziendale (ISO 9000, ISO 14000, etc.).

Tra i fattori esterni più importanti nel contribuire a migliorare la competitività aziendale sono stati giudicati: l'attività di ricerca, il mercato del lavoro, l'istruzione (tutti e tre con valori attestati intorno al 36%). Dopo il sistema bancario e la Pubblica Amministrazione il 13,8% identifica il fattore "norme tecniche volontarie UNI". L'importanza maggiore alle norme tecniche UNI nell'aumentare la competitività aziendale era indicata dalle imprese con meno di 5 dipendenti e da settori diversi dall'industria (servizi, commercio, banche assicurazioni): coloro i quali avevano maggiori difficoltà ad accedere ai benefici della ricerca pubblica e che - quindi - nelle norme UNI trovavano un convenientissimo strumento di trasferimento tecnologico e una "facile" garanzia da offrire ai propri clienti.

Dall'approfondimento sulle norme tecniche UNI è emersa una visione generalmente positiva del ruolo che esse possono svolgere per favorire l'innovazione e la competitività, in particolare è stato riconosciuto che "definiscono la sicurezza dei prodotti / servizi necessaria per le innovazioni", che "il loro uso permette alle aziende di dedicarsi a migliorare i prodotti / servizi, a diversificare, ad eccellere", che "facilitano la diffusione dell'innovazione e quindi il processo di miglioramento continuo". Meno sentito ma ugualmente presente è stato il fatto che l'uso delle norme tecniche UNI "riduce le barriere commerciali per l'accesso ai nuovi mercati" e che "facilitano il rispetto degli obblighi di legge".

Infine, dalla ricerca è emerso un elevato consenso sul fatto che "partecipando all'attività tecnico-normativa UNI è possibile scambiare informazioni, studi, stimoli che facilitano l'innovazione" e che "è possibile avere un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti". Un buon livello di condivisione ha raggiunto anche il fatto che "partecipando all'attività tecnico-normativa UNI è possibile diminuire il costo delle attività di ricerca e sviluppo".

⁷² Fonte: Notiziario Unifer, Numero 135, Anno 2012

3.3.1.3 ACCREDIA⁷³

Accredia è l'Ente unico nazionale di accreditamento designato nel 2009 dal Governo italiano con Decreto del Ministero dello Sviluppo economico, d'intesa con i Ministeri dell'Ambiente e della Tutela del territorio e del mare, della Difesa, delle Infrastrutture e dei Trasporti, dell'Interno, dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, del Lavoro e della Politiche sociali, delle Politiche agricole alimentari e forestali e della Salute. Il suo compito è attestare la competenza, l'imparzialità e l'indipendenza dei laboratori e degli organismi che verificano la conformità di prodotti, servizi e professionisti agli standard tecnici e normativi di riferimento, facilitandone la circolazione a livello internazionale.

Con Accredia l'Italia si è adeguata al Regolamento Comunitario n. 765 del 2008, che fissa le regole sull'esercizio dell'accreditamento in tutti i Paesi UE, prevedendo che ogni Stato membro abbia il proprio Ente unico nazionale.

Accredia è un'associazione riconosciuta, senza scopo di lucro, che opera sotto la vigilanza del Ministero dello Sviluppo economico e svolge un'attività di interesse pubblico a garanzia delle istituzioni, delle imprese e dei consumatori.

Sono 67 i soci dell'Ente in rappresentanza di tutte le parti interessate alle attività di accreditamento e certificazione, tra cui i 9 Ministeri, 7 Pubbliche Amministrazioni nazionali, i 2 Enti di normazione nazionali, UNI e CEI, 13 organizzazioni imprenditoriali e del lavoro, tutte le principali associazioni di consumatori e di servizi di consulenza e imprese fornitrici di servizi di pubblica utilità come Ferrovie dello Stato ed Enel.

L'Ente è membro dei network comunitari e internazionali di accreditamento EA (*European co-operation for accreditation*), IAF (*International Accreditation Forum*) e ILAC (*International Laboratory Accreditation Cooperation*) ed è firmataria dei relativi Accordi di mutuo riconoscimento MLA/MRA, in virtù dei quali le prove di laboratorio e le certificazioni degli organismi accreditati da Accredia sono riconosciute e accettate in Europa e nel mondo.

Lo status di firmatario degli Accordi discende dal superamento delle verifiche di *peer assessment*, che rappresentano il sistema internazionale di controllo tra Enti di accreditamento, gestito a livello europeo da EA, per garantire la competenza, il rigore procedurale e l'uniformità del modo di operare di tutti gli Enti nazionali di accreditamento membri di EA.

Le attività dell'Ente si svolgono attraverso tre Dipartimenti:

- Certificazione e ispezione;
- Laboratori di prova;
- Laboratori di taratura.

L'accreditamento è quindi garanzia di:

- Competenza: attesta che il personale degli organismi e dei laboratori sia culturalmente, tecnicamente e professionalmente qualificato;
- Imparzialità: assicura che le valutazioni di organismi e laboratori siano basate su evidenze oggettive;
- Indipendenza: organismi e laboratori sono strutturati in modo tale da garantire l'assenza di conflitti d'interesse;
- Correttezza: le norme europee vietano la prestazione di consulenze, sia direttamente, che attraverso società collegate;
- Internazionalità: l'adesione di Accredia agli Accordi internazionali di mutuo riconoscimento assicura la validità dei certificati sul mercato comunitario e mondiale.

⁷³ Il testo del seguente paragrafo è tratto dalla presentazione ufficiale dell'organizzazione presente sul sito www.accredia.it

Accredia è inoltre impegnata nella promozione degli strumenti di valutazione della conformità attraverso progetti e iniziative di divulgazione della cultura della qualità insieme a partner istituzionali, nonché del mondo dell'impresa e della ricerca, per diffondere la conoscenza delle garanzie offerte dall'accreditamento e dalle certificazioni e dei benefici che ne derivano per tutti gli attori del sistema socio-economico.

L'obiettivo è favorire lo sviluppo di un "sistema qualità Italia" credibile che valorizzi prodotti e servizi, tuteli la salute e la sicurezza del lavoro e l'ambiente a vantaggio delle istituzioni, delle imprese e dei consumatori.

Nel 2014 sono stati 1.572 gli organismi ed i laboratori sotto accreditamento, di cui 291 organismi di certificazione, ispezione e verifica, 1.111 laboratori di prova e 170 laboratori di taratura.

Sono stati certificati sotto accreditamento i sistemi di gestione di oltre 87.000 aziende e di circa 141.000 siti produttivi, oltre che 100.000 prodotti e servizi e più di 145.000 figure professionali, mentre i laboratori accreditati hanno analizzato 5 milioni di prodotti, di cui 3,5 milioni in ambito alimentare.

Il fatturato degli organismi di certificazione e ispezione accreditati nel 2013 ha superato i 344 milioni di Euro, in crescita del 12% rispetto al 2012.

Su tutto il territorio operano 478 ispettori ed esperti tecnici Accredia che nel 2014 hanno svolto 12.764 giornate di verifica.

3.3.2 Promozione della qualità

Nella presente sezione si passano in rassegna le principali Istituzioni aventi scopo primario la diffusione della Cultura della Qualità.

3.3.2.1 AICQ - Associazione Italiana Cultura Qualità⁷⁴

L'Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ) è un'associazione senza scopo di lucro, organizzata in Associazioni Territoriali ed Associazioni di scopo, detti Enti associati.

Viene costituita a Milano l'11 maggio 1955 e, come recita lo statuto, "si propone di promuovere e favorire in Italia lo studio, lo sviluppo e l'applicazione delle metodologie per la Qualità dei prodotti, dei servizi e delle organizzazioni". È attualmente formata da 8 Associazioni Territoriali che originano una Federazione: AICQ – Italia Centro Nord; AICQ – Piemontese; AICQ - Triveneta; AICQ – Emilia Romagna; AICQ - Tosco Ligure; AICQ - Centro Insulare; AICQ - Meridionale; AICQ - Sicilia. Per adempiere allo scopo di diffusione della cultura della qualità AICQ e le Federate promuovono attività di formazione e informazione, organizzando convegni, corsi di formazione ed aggiornamento nazionali e territoriali, seminari, presentazioni e pubblicazioni di studi ed applicazioni, ricerche e progetti.

AICQ è attiva in numerosi Settori Tecnici: Alimentare, Autoveicoli, Costruzioni Civili, Elettronico ed Elettrotecnico, Servizi per i Trasporti, Education, Trasporto su rotaia, Turismo ed in numerosi Comitati tecnici: Ambiente, Salute e Sicurezza, Metodi Statistici, Metodologie di Assicurazione della Qualità, Normativa e Certificazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità, Qualità del Software e Servizi IT, Risorse Umane e Qualità del Lavoro, Responsabilità Sociale.

I corsi promossi riguardano i Sistemi di Gestione Aziendali (qualità, ambiente, salute e sicurezza, sicurezza delle informazioni) e relativa certificazione AICQ Sicev, e corsi specifici su studio di norme e applicazioni specifiche, organizzati dalle Federate AICQ.

A livello di informazione pubblica, AICQ pubblica bimestralmente la rivista Qualità e Qualità on line, rispettivamente dal 1971 e 2006, e mensilmente, dal 2009, la Newsletter contenente notizie, eventi in programma, offerta formativa, aggiornamenti normativi dal mondo della qualità, comunicazioni, da parte dei Settori e Comitati e delle Federate AICQ. Periodicamente pubblica saggi sulla qualità.

Tra gli eventi organizzati a livello nazionale e territoriale, AICQ partecipa alla Settimana Europea della Qualità, svolta ogni anno a novembre dal 1995, in collaborazione delle Federate. Questo evento è organizzato dalla European Organizzazioni for Quality (EOQ), associazione europea no-profit, di cui l'AICQ è membro fondatore, con lo scopo di promuovere la qualità, dimostrandone i vantaggi e l'importanza per essere competitivi. La settimana include la cosiddetta Giornata Mondiale della Qualità.

In collaborazione con AICA, Associazione Italiana per l'Informatica ed il Calcolo Automatico, partecipa al progetto EQDL per il rilascio del certificato "Patente Europea della Qualità", attestante il livello di conoscenza in materia di Qualità della singola persona, relativamente a norme, metodi e processi. Organizza corsi rivolti a studenti, neodiplomati, neolaureati che si affacciano sul mondo del lavoro o a coloro che già lavorano in azienda, per il conseguimento di tale certificato. Questa iniziativa rappresenta un progetto pilota europeo di interesse per EOQ e CEPIS.

L'EQDL ha un livello paragonabile alla "Patente Europea del Computer", gestita dalla stessa AICA, e allo stesso modo è organizzata in moduli.

In particolare prevede sei moduli didattici: (1) Concetti generali sulla qualità; (2) Norma UNI EN ISO 9001; (3) Approccio per processi e documentazione di sistema; (4) Miglioramento, Problem Solving e strumenti

⁷⁴ Fonte: aicqna.com

utilizzati per gestire la qualità; (5) Verifiche ispettive e norma UNI EN ISO 19011; (6) Soddisfazione del cliente e parti interessate. Il certificato viene considerato ottenuto al completamento di tutti e 6 gli esami teorici relativi ai moduli.

AICQ progetta ed eroga anche attività formative da specifiche richieste di Enti ed Aziende riguardanti tematiche di propria competenza.

AICQ è National Partner Organization di EFQM e come partner italiano, promuove la diffusione del relativo modello e relativi strumenti operativi attraverso i corsi sul Modello EFQM. Dal 2002 ha avviato l'attuazione de "i livelli di eccellenza", strumento per dare riconoscimento formale di EFQM alle organizzazioni che abbiano raggiunto livelli intermedi nel cammino verso l'eccellenza.

L'AICQ è poi Federata della Federazione delle Associazioni di Management (Federmanagement) e socio fondatore e membro del consiglio di APQI, che insieme al Dipartimento della Funzione Pubblica, FORMEZ, Confindustria e Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti promuove il Premio Qualità PPAA.

Promuove inoltre il Premio Qualità delle Scuole della Regione Veneto, in accordo con la Regione Veneto e APQI.

Come già detto le singole Federate organizzano a loro volta attività per la promozione e diffusione della Qualità.

La missione **di AICQ - Piemontese**, in coerenza con politiche ed indirizzi di AICQ Nazionale, è di rappresentare un polo culturale in materia di qualità per le organizzazioni del Piemonte e della Val d'Aosta, attraverso l'individuazione di tendenze e la diffusione di metodologie innovative a supporto della qualità dei processi di funzionamento delle organizzazioni, la promozione dell'analisi e misura di coerenza tra i prodotti/servizi delle organizzazioni e le aspettative dei clienti e altre parti interessate.

AICQ - Piemontese collabora a progetti di ricerca e di sviluppo di nuove metodologie e attualmente si occupa di progetti per:

- La valutazione degli atteggiamenti delle imprese manifatturiere nei confronti dei sistemi di gestione qualità e della certificazione;
- Il sostegno allo sviluppo della qualità delle imprese alberghiere;
- La formazione alla qualità degli studenti della scuola dell'obbligo

AICQ Centro Nord è la più numerosa delle otto associazioni federate nella Associazione Italiana Cultura Qualità, che è la principale organizzazione operante in Italia nel campo della qualità e delle tematiche associate (ambiente, sicurezza, salute, responsabilità sociale ecc.) senza finalità di lucro.

Il 30 maggio 2011 ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica da parte dello Stato. Si propone di promuovere, favorire e realizzare lo studio dei principi e l'applicazione delle metodologie tecniche ed organizzative per la qualità dei prodotti, dei servizi e discipline connesse. In un contesto in cui sono presenti forti interessi economici è l'unica organizzazione indipendente che non è portatrice di interessi di parte, ma solo della volontà di diffondere la cultura della qualità. Fanno parte della AICQ famosi esperti della qualità a livello mondiale.

TQM S.r.l. è una società a responsabilità limitata costituita nel 1992 da AICQ Centro Nord (che ne possiede la maggior parte del capitale sociale), allo scopo di svolgere le attività commerciali, industriali e finanziarie necessarie per la diffusione dei principi e delle tecniche per la qualità dei prodotti, dei servizi delle organizzazioni e discipline connesse. A partire dalla sua costituzione, TQM S.r.l. ha svolto un'intensa attività soprattutto nel campo della formazione per la qualità, realizzando circa 900 corsi, ai quali hanno partecipato più di 12.000 persone. Per l'anno 2015, TQM S.r.l. ha in calendario circa 50 corsi e conta su 20 docenti qualificati.

AICQ Centro Nord è particolarmente attiva nelle seguenti tematiche: Metodi statistici, Settore alimentare (anche con notiziario mensile), Ambiente ed Energia, Responsabilità Sociale (e diffusione della ISO 26.000), Innovazione Normativa (schede periodiche su nuove emissioni) Privacy e Sicurezza, Responsabilità amministrativa ex D.Lgs. n.231/2001.

AICQ Triveneta si propone di diffondere nel Triveneto la cultura della Qualità, nonché dei metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la Qualità, i Sistemi di gestione Ambientale e Sicurezza e persegue i propri obiettivi prevalentemente attraverso le attività di formazione, informazione e aggiornamento continuo; promozione di scambi di esperienze e di pubblicazioni tecnico-scientifiche; organizzazione di manifestazioni culturali (convegni, seminari, tavole rotonde, giornate di studio).

AICQ Triveneta è la società che gestisce i corsi di formazione nel territorio di pertinenza e distribuisce le pubblicazioni realizzate dai gruppi di lavoro.

AICQ Emilia-Romagna, la cui competenza territoriale si estende anche alle Marche, considera la qualità come fattore di competitività delle aziende, di eccellenza dei servizi della Pubblica Amministrazione e di sviluppo sostenibile del territorio. In particolare AICQ Emilia-Romagna è particolarmente attiva nel campo dell'istruzione tramite il Settore Education con lo scopo di promuovere e favorire lo studio, lo sviluppo e l'applicazione dei principi della qualità e delle relative metodologie nella gestione delle strutture scolastiche e dei processi educativi, dalla scuola materna alla scuola superiore, dagli Enti formativi all'Università.

AICQ Tosco-Ligure per la Qualità opera attivamente nella formazione. L'offerta formativa risponde ad un obiettivo comune: fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per svolgere al meglio la propria attività/professione.

La formazione è suddivisa in sette aree principali: Formazione sui ruoli professionali, Sistemi di Gestione per la Qualità, la certificazione l'ispezione, Sistemi di Gestione Ambientale, Sistemi di Gestione della Sicurezza, Responsabilità Sociale, Strumenti e metodologie per la Qualità, Qualità ed Organizzazione.

AICQ Centro Insulare prevede Gruppi di Lavoro, denominati "Nuclei": strutture permanenti, che si occupano dell'analisi di problematiche generali e di specifici settori industriali, in collegamento rispettivamente con i Comitati e i Settori a livello nazionale. In particolare, prevede i Nuclei "Qualità del Software e Servizi ICT", "TQM - Total Quality Management", "Responsabilità Sociale", "Scuola" e "Qualità & Ambiente". Inoltre organizza corsi sul [*Capability Maturity Model Integration for services*](#), modello per il miglioramento delle prestazioni dei processi da parte di un'organizzazione.

AICQ Centro Insulare delega la Società Progetto Qualità 2000 S.r.l., di cui è azionista di maggioranza, per le proprie attività con attinenza commerciale. Il Progetto promuove iniziative per la diffusione della Qualità e applicazione di metodi per determinare la Qualità di prodotti, processi, servizi e la loro certificazione. La stessa società ha creato al proprio interno un Sistema di Gestione per la Qualità conforme alla ISO 9001:2008, certificato CSQ per i settori EA35 e EA37.

AICQ Meridionale si pone come obiettivi: promuovere e realizzare, con il concorso degli associati e il supporto di Istituzioni ed Associazioni di categoria, studi e progetti per la definizione di metodologie finalizzate al miglioramento della qualità in settori specifici, promuovere ed organizzare riunioni, convegni, seminari, curare la diffusione di notizie e di informazioni ed assicurare ogni altra iniziativa atta a stimolare l'innovazione, la diffusione della conoscenza e la realizzazione delle applicazioni in materia di qualità, assistere imprenditori e manager nella realizzazione del "miglioramento continuo" nelle loro organizzazioni lavorative, mantenere i collegamenti con le altre principali associazioni extraeuropee per la Qualità, sostenere la formazione di consulenti che svolgono libera attività professionale

AICQ Sicilia possiede la società PFQ Sicilia S.r.l. che ha lo scopo di diffondere la cultura della Qualità, dell'Ambiente e della Sicurezza.

Tramite essa organizza e conduce corsi di formazione, di aggiornamento e di qualificazione, rivolti a professionisti, docenti, dipendenti di enti pubblici o privati, operatori tecnici ed esperti. I corsi sono tenuti da docenti qualificati e manager aziendali e coniugano la teoria alla pratica.

Organizza inoltre attività formative su richiesta specifica di Committenti Pubblici e Privati.

3.3.2.2 ANGQ - Associazione Nazionale Garanzia Qualità⁷⁵

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.

3.3.2.3 ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca⁷⁶

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".

In risposta alle Linee Guida dell'EHEA (European Higher Education Area) del 2005, 2006 e 2008, alla Legge 240/2010, sui sistemi di valutazione periodica e accreditamento delle università e al decreto legislativo del

⁷⁵ Fonte: www.angq.com

⁷⁶ Fonte: www.anvur.org

27 gennaio 2012, per la valorizzazione dei risultati raggiunti attraverso meccanismi premiali, ANVUR ha avviato il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento). Tale sistema viene recepito integralmente dal D.M. 47 del 30 gennaio 2013 che definisce i requisiti di accreditamento dei corsi di studio, delle sedi, i Requisiti di assicurazione della Qualità, la Numerosità di riferimento studenti, gli Indicatori e i parametri per la Valutazione Periodica della ricerca e delle attività di terza missione e gli Indicatori e parametri per la Valutazione Periodica delle attività formative.

ANVUR fissa i criteri per l'accREDITamento dei corsi di studio e delle sedi universitarie, la valutazione periodica di qualità e efficienza e elabora i risultati ottenuti da questi. Deve monitorare i parametri e gli indicatori relativi per la ripartizione delle quote relative alle risorse assegnate alle Università.

ANVUR si occupa inoltre della valutazione dell'apprendimento effettivo da parte degli studenti all'Università ed ha pubblicato l'11 marzo 2014 l'esito di tale valutazione effettuata attraverso il TECO-Test sulle competenze effettive di carattere generalista dei laureandi italiani. Tale test, risulta una novità a livello universitario in Italia ed è volto ad accertare e certificare il possesso di *generic skill* da parte degli studenti universitari, ovvero la capacità di affrontare problemi personali e collettivi in vari contesti socio-economici e lavorativi, attraverso l'utilizzo delle conoscenze acquisite, ed in particolare attraverso *critical thinking*, *problem solving*, *decision making* e *ability to communicate*.

ANVUR si occupa poi della Valutazione della qualità della ricerca (VQR) e della definizione dei criteri e dei parametri per l'Abilitazione scientifica nazionale (ASN).

Il progetto VQR riguarda la valutazione, da parte di un Gruppo di Esperti, dei risultati della ricerca scientifica (libri, brevetti, disegni, traduzioni e commenti scientifici, ...) svolta dal 2004 al 2010 dalle Università Statali e non Statali, dagli Enti di Ricerca pubblici vigilati dal MIUR e da altri soggetti pubblici e privati. La valutazione della qualità di tali prodotti è basata su criteri di rilevanza, originalità, innovazione, internazionalizzazione (posizione del prodotto a livello internazionale). Il prodotto in base al giudizio può essere ritenuto Eccellente, Buono, Accettabile o Limitato.

L'ASN, istituita dall'art. 16 della legge 240, è volta ad attestare la qualificazione scientifica, con durata quadriennale, per accedere alla prima e alla seconda fascia dei professori universitari, in base ai criteri previsti dal DM. 276 del 2012. ANVUR ha il compito di valutare i professori ordinari candidati come commissari.

ANVUR redige poi ogni due anni il Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca.

Elabora inoltre le procedure per la valutazione dei corsi da parte degli studenti in relazione al loro grado di soddisfazione.

Dall'estate del 2013, infine, il ruolo dell'ANVUR come agenzia di valutazione si completa con l'acquisizione delle competenze sul sistema di valutazione delle attività amministrative degli Atenei e degli Enti di Ricerca vigilati MIUR, introdotte in Italia con il d.lgs 150/09.

In un contesto più generale di riforma della Pubblica Amministrazione italiana, l'ANVUR ha intrapreso un percorso d'analisi delle esperienze più significative di gestione del ciclo della performance nel mondo della ricerca e dell'università, formulando delle linee guida per Atenei ed EPR pubblicate nel 2015.

3.3.2.4 APQI - Associazione Premio Qualità Italia⁷⁷

L'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) è stata costituita nel 1996 su iniziativa di *Confindustria*, del *Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione* (Quinn) e dell'*Associazione Italiana Cultura Qualità* (AICQ), ai quali si sono poi aggiunti altri soci. L'Associazione ha carattere culturale, non ha scopo di lucro e si propone di promuovere, anche in collaborazione con organismi pubblici e privati, la qualità e la competitività del Sistema Paese attraverso lo sviluppo e la diffusione di metodi, modelli e strumenti di valutazione e miglioramento delle Organizzazioni pubbliche e private, con particolare riferimento all'organizzazione e gestione di Premi basati sul Modello EFQM per l'Eccellenza, riconosciuto a livello europeo (UE).

APQI ha operato nei primi anni di vita per promuovere la competitività delle PMI italiane e, a tal fine, nel 1997 è stato lanciato il Premio Qualità Italia, basato sul Modello EFQM, con i seguenti obiettivi:

- diffondere la conoscenza del modello per l'eccellenza EFQM e le relative "best practice";
- stimolare l'utilizzo dell'autovalutazione per il miglioramento delle performance di business verso il conseguimento della mission dell'organizzazione;
- premiare le organizzazioni eccellenti che si distinguono per il conseguimento di un elevato livello di eccellenza organizzativa.

Oltre ai tradizionali canali di comunicazione, la promozione del Premio e del percorso verso l'eccellenza è stata effettuata anche sul campo con numerosi interventi formativi per le imprese (imprenditori, dirigenti, responsabili della qualità) attivati tramite accordi di collaborazione e di partnership con le Associazioni imprenditoriali territoriali.

La mission verso lo sviluppo e il sostegno all'eccellenza del Sistema Paese ha portato APQI a estendere il proprio impegno anche nell'ambito del Settore Pubblico. Una svolta significativa in tal senso, si è avuta a partire dal 2003 con l'impegno di APQI nel Premio Qualità Scuola del Veneto, nel Premio Qualità Italia Scuola e nel Premio Qualità per le Amministrazioni Pubbliche.

Nel 2007, per rispondere ad una sempre più ampia richiesta di iniziative e strumenti a supporto dell'innovazione per la competitività del Paese, il Premio Qualità Italia per le PMI è stato sospeso e APQI ha promosso lo sviluppo del Framework per l'Innovazione: si tratta di un modello di Total Innovation Management (TIM) mutuato dalle esperienze maturate nell'ambito del TQM e con riferimento al Modello di Eccellenza e al Framework dell'Innovazione di EFQM. Nel 2008 è stato avviato il Premio Innovazione basato sul Framework e giunto oggi alla settima edizione, promosso da Confindustria nell'ambito del Progetto Imprese per l'Innovazione in partnership con APQI che gestisce il processo di valutazione.

Infine, nel 2011 l'Associazione ha sviluppato il Framework per la Sicurezza – un Modello di Total Safety Management - avente come riferimento il Modello EFQM, da cui è stato tratto il modello del Premio Imprese per la Sicurezza (giunto attualmente alla terza edizione) lanciato da Confindustria in partnership con Inail, con la collaborazione tecnica di APQI e Accredia e il cui processo di valutazione delle aziende partecipanti è gestito da APQI stessa.

Negli ultimi anni l'attività di APQI si è ulteriormente qualificata con lo sviluppo di una serie di iniziative e progetti che vanno dal supporto all'Associazione RetImpresa per la definizione di modelli avanzati per il Rating Qualitativo bancario (nell'ambito di Basilea 2) o di imprese e reti di impresa in collaborazione con Barclays Bank Italia, all'Agenzia RetInsieme di Confindustria per l'asseverazione dei contratti di rete, alla collaborazione con Accredia per il rafforzamento del Sistema Qualità Italia.

Gli asset fondamentali, e distintivi a livello nazionale, che APQI ha costruito nei quindici anni di attività sono riconoscibili in particolare:

⁷⁷ Fonte: www.apqi.it

- Nel know-how sui modelli di eccellenza (EFQM, CAF, Innovazione, Sicurezza, Rating Qualitativo Bancario) che consentono all'Associazione di elaborare modelli di valutazione sulle tematiche proprie dei sistemi di gestione (qualità, ambiente, sicurezza, responsabilità sociale, ...) per i diversi settori industriali e per il mondo dei servizi (ivi comprese le *public utilities*) e della Pubblica Amministrazione, così come dimostrato dai modelli già sviluppati o adattati per le diverse applicazioni.
- Nella disponibilità delle migliori risorse umane nazionali professionalizzate e riconosciute anche a livello europeo nel campo del *Total Quality Management*, del *Total Innovation Management*, del *Total Safety Management* e della valutazione con i modelli di eccellenza.
- Nella capacità di sviluppare e gestire Premi basati sui modelli di eccellenza. La storia dei premi di eccellenza in Italia coincide praticamente con la storia di APQI che, oltre ad aver promosso e gestito direttamente Premi nazionali e regionali, ha gestito il processo di valutazione (che è la fase più significativa del premio) di tutti gli altri Premi italiani, nazionali e regionali, in partnership con Enti pubblici e privati, con l'unica eccezione del "Premio per l'eccellenza degli Artigiani in Lombardia".
- Nella disponibilità di centinaia di valutatori, appositamente formati e qualificati tramite i corsi CAF ed EFQM Assessor, che hanno condotto le valutazioni (sia "on desk" sia "on site") delle organizzazioni partecipanti ai vari premi citati in precedenza. Si tratta di professionisti esperti provenienti da organizzazioni private e pubbliche che mettono gratuitamente a disposizione di APQI la loro professionalità a supporto della crescita e dello sviluppo del Sistema Paese. Ad oggi l'Associazione può contare su un Elenco di oltre 200 valutatori, 100 dei quali costantemente attivi e che si rendono ogni anno disponibili per le varie attività di aggiornamento, formazione e valutazione richieste dai Premi e dai progetti gestiti da APQI.

La valutazione delle Reti d'Impresa

Tra le iniziative più significative e innovative messe in atto da APQI va citato lo sviluppo di un Modello di valutazione delle performance delle Reti d'Impresa.

Tale iniziativa, messa in atto da APQI assieme a Confindustria e 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 (Filieri e Reti d'Impresa) per collaborazioni e progetti comuni. Attraverso queste iniziative vengono favorite l'innovazione e l'internazionalizzazione, supportando quindi la crescita del tessuto industriale del Paese; l'importanza di questi approcci è stata riconosciuta anche nei provvedimenti del Governo, che hanno ufficializzato e regolamentato la definizione di "Contratto di Rete" nella Legge 33/09.

3.3.2.5 ASSOICIM⁷⁸

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*.

3.3.2.6 CISE-Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico⁷⁹

Il Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico (CISE) viene costituito nel 1996 come Azienda Speciale della Camera di Commercio di Forlì-Cesena, coordinata da Unioncamere Emilia-Romagna, con scopo la promozione dell'innovazione come strumento di sviluppo competitivo del territorio e offrire supporto alle imprese nelle varie fasi del “ciclo di innovazione”.

Svolge iniziative e progetti nel campo dell'innovazione, della responsabilità sociale, dello sviluppo sostenibile e dell'ICT, a livello nazionale ed europeo.

CISE attraverso il “Punto UNI” permette la diffusione e pubblicazione delle norme tecniche, su Qualità, Ambiente, Sicurezza, Marcature CE, e standard organizzativi volontari, offre la possibilità di consultazione dei testi integrali delle norme UNI e realizza i corsi di formazione organizzati da UNI.

In riferimento al tema dell'innovazione offre il servizio di “Tutoraggio Innovazione” per fornire supporto informativo, consulenziale e progettuale a imprese interessate allo sviluppo di un progetto di innovazione. Da ottobre 2013 realizza l'iniziativa “percorsi Erratici” per la creazione di una rete per la generazione di iniziative imprenditoriali innovative volte al miglioramento della qualità della vita, attraverso la partecipazione di PMI, Grandi imprese e Imprese External Supporter (imprese che non fanno ancora parte alla rete formalmente). Pubblica il “Report Innovazione” in cui riporta i dati raccolti sulle tendenze e

⁷⁸ Fonte: www.assoicim.it

⁷⁹ Fonte: www.ciseonweb.it

mediante l'“Osservatorio Innovazione” permette il confronto del sistema-impresa del territorio con gli indici di riferimento nazionali e internazionali attraverso la mappatura del livello di innovazione, l'analisi dei punti di forza e delle aree di miglioramento del sistema stesso. Da ottobre 2011, con il supporto dell'Ufficio Stampa della Camera di Commercio di Forlì - Cesena, pubblica trimestralmente “Nòvéra”, che rappresenta il bollettino dell'innovazione in Romagna e riporta notizie, progetti, buone pratiche, iniziative casi studio. Realizza poi il progetto del marchio collettivo di certificazione “IN FAMIGLIA” rivolto alle strutture turistiche che accolgono in particolare famiglie con bambini, certificando l'eccellenza dei servizi offerti ad esse.

Per quanto riguarda la Responsabilità Sociale CISE, accreditato da S.A.I. (Social Accountability International) per la certificazione e la formazione SA8000, offre la formazione di auditor e sistemisti SA8000, e svolge progetti e iniziative per la promozione della Responsabilità Sociale di impresa.

Insieme alla Camera di commercio di Forlì - Cesena e in collaborazione con il Network Lavoro Etico, ha sviluppato “infopoint”, iniziativa per la diffusione della cultura RSO attraverso servizi di informazione, formazione, comunicazione di eventi e sviluppo di attività di ricerca. Il Network Lavoro Etico (NLE), raggruppa Organismi di Certificazione e di ispezione e Enti impegnati nella promozione e nella diffusione dei principi della responsabilità sociale e svolge attività di diffusione di temi e strumenti della gestione della Responsabilità Sociale.

Infopoint utilizza alcuni strumenti: Guida alla RS; Osservatorio S.A.W.; Impresa Etica; Progetto CSR-SC.

La “Guida alla Responsabilità Sociale” illustra la norma SA8000 e costituisce una guida per organizzazioni, consulenti e valutatori, per la realizzazione e la valutazione di un sistema di responsabilità sociale.

Il “Social Accountability Watch” è un osservatorio per presentare realtà organizzative socialmente responsabili, ridurre i costi per ottenere la certificazione SA8000 e facilitarne l'accesso alle PMI.

“Impresa Etica” è il marchio dato alle organizzazioni che sono dotate di requisiti relativi allo sviluppo sostenibile e alla responsabilità sociale previsti dai 4 possibili standard: Agricoltura Etica; Artigianato Etico; Commercio Etico; Impresa Etica.

Il Progetto “CSR-SC – il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa” rappresenta l'impegno dell'Italia nella promozione della Responsabilità Sociale delle Imprese, in recepimento da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in collaborazione con Unioncamere, delle indicazioni della Commissione Europea.

CISE sviluppa inoltre il progetto “UGO, la Certificazione di Innovazione Responsabile” che è stato presentato a settembre 2011 durante l'evento “l'Innovazione responsabile” nella sessione “governare l'innovazione”. Prevede la certificazione volontaria di imprese che promuovono l'innovazione responsabile, che investono in attività di ricerca di base o applicata, che applicano il “principio di precauzione” per i prodotti immessi sul mercato che possano avere influenze incerte sulla salute, sulla sicurezza degli individui e ambiente e che competono sull'aumento di valore più che su una diminuzione dei costi.

In tematica ambientale offre informazioni relativamente ai Sistemi di Gestione Ambientale, delle norme ISO 14000 e del Regolamento EMAS, nonché sulla riciclabilità e la marcatura ecologica dei prodotti. Organizza attività e progetti di sensibilizzazione e di formazione. Ha contribuito al Focus Group Idrometano. Sviluppa in collaborazione ad AICQ il progetto per la formazione a distanza di Auditor Ambientali FAD: “Le norme ISO 14000, il Regolamento EMAS e la documentazione per la Gestione ambientale”, finalizzato alle PMI.

Ha costituito la “Scuola Emas ed Ecolabel di Forlì - Cesena e Ravenna”, accreditato dal Comitato Ecolabel Ecoaudit, per la formazione di Consulenti e Revisori EMAS e Consulenti Ecolabel, dedicate soprattutto alle PMI per aderire al Regolamento Emas e ottenere il Marchio Ecolabel.

Ha formato la “Rete dei Funzionari ambientali” che raggruppa Associazioni di Categoria del territorio provinciale di Forlì - Cesena e ha prevalente l'obiettivo di fornire informazione su tematiche ambientali. Nel 2003 ha istituito il “Club delle Imprese per lo Sviluppo Sostenibile” per l'approfondimento di tali tematiche. Conduce un'indagine per la creazione di un Elenco di Operatori della provincia di Forlì - Cesena che si occupano di Fonti Rinnovabili Risparmio Energetico e Green Economy per la promozione di tali temi. Dal 2001 ha sviluppato la “Borsa Telematica del Recupero” per mettere in contatto acquirenti e venditori di materiali recuperabili.

3.3.2.7 CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche⁸⁰

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) è un Ente pubblico nazionale di Ricerca istituito nel 1923 e vigilato dal Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca (MIUR), formato da oltre 100 Istituti articolati in 7 Dipartimenti, distribuiti su tutto il territorio italiano. Attraverso di essi realizza "ricerche con obiettivi di eccellenza e rilevanza strategica sia in ambito nazionale che internazionale".

La mission del CNR è "creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca"; si occupa infatti di svolgere e promuovere la ricerca scientifica in vari campi, favorendo l'internazionalizzazione del sistema italiano per la ricerca scientifica al fine di migliorarne la competitività.

Al fine di trasferire alla società e alle imprese i risultati delle proprie attività di ricerca per tradurle in innovazioni di prodotto e di processo industriale organizza eventi e partecipa a società, consorzi, programmi di ricerca e organismi nazionali ed internazionali. Si occupa inoltre dell'accreditamento, della prova e della certificazione delle Pubbliche Amministrazioni, supporta le ricerche in fase nascente, crea imprese spin-off, favorisce la collaborazione tra iniziative di ricerca pubbliche e private, svolge la valutazione delle proprie strutture, dei propri programmi di ricerca e del proprio personale sulla base dei criteri definiti dal MIUR, assicura la realizzazione di attrezzature scientifiche e tecnologiche, svolge su richiesta consulenza tecnico-scientifica rispetto ai propri campi di competenza per soggetti pubblici e privati, quali MIUR, Università, altre Pubbliche Amministrazioni, organizzazioni e altri soggetti privati.

Svolge progetti dipartimentali, come la "Gestione Sostenibile delle risorse", realizzata dal Dipartimento Terra e Ambiente, e interdipartimentali, tra cui "Sicurezza" e "Ambiente e salute", e ricerche che hanno costruito la base per scoperte di importanza mondiale tra cui studi sulle condizioni ambientali.

Il CNR, come già riportato in precedenza, è formato da istituti, ognuno relativo a settori specifici. Attraverso di essi il CNR si è caratterizzato negli anni per numerose ricerche su tematiche relative alla qualità all'interno dello specifico ambito di appartenenza del singolo istituto. In particolare riportiamo alcuni esempi di istituti che si sono occupati di miglioramento nella qualità, nella sicurezza, nello sviluppo sostenibile e nell'innovazione all'interno di particolari ambiti settoriali.

L'Istituto per le Tecnologie della Costruzione (ITC)⁸¹ si occupa della ricerca di metodi e strumenti per il miglioramento in termini di qualità dei prodotti della costruzione, la valutazione delle prestazioni e di attività di informazione e formazione in tale settore. In particolare le sue commesse di ricerca si concentrano sullo sviluppo di soluzioni innovative per il miglioramento del processo di costruzione, della sicurezza, per il controllo dell'inquinamento, della valutazione tecnica di prodotti innovativi per la costruzione e la relativa certificazione tecnica.

Tra i corsi di formazione ha organizzato il corso per "Tecnico superiore per l'ambiente, la sicurezza, l'energia" per la valutazione dello stato energetico degli edifici. Tale corso sviluppa le competenze necessarie per l'interpretazione e l'applicazione delle norme di riferimento, proposta di soluzioni innovative per il risparmio energetico e sensibilizzazione sull'utilizzo razionale delle risorse energetiche, controllo delle procedure di sicurezza, svolgimento della certificazione energetica, controllo della corretta gestione e manutenzione degli impianti di riscaldamento e raffreddamento.

L'Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentare (ISPA)⁸² è riconosciuto come centro di eccellenza nel campo della produzione alimentare per ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico al fine di migliorare la qualità in tale settore. Tra le commesse di ricerca si individuano:

- "Sicurezza alimentare e metodi innovativi per la caratterizzazione degli alimenti": per dare garanzia ai consumatori sulla qualità e sicurezza d'uso dei prodotti alimentari;
- "Sistemi produttivi sostenibili e qualità dei prodotti vegetali": per uno sviluppo sostenibile del sistema agroalimentare attraverso "la realizzazione di prodotti, processi innovativi nel settore della

⁸⁰ Fonti: www.cnr.it, www.europuglia.it, www.ponrec.it

⁸¹ Fonte: www.itc.cnr.it

⁸² Fonte: www.ispa.cnr.it

produzione primaria, della trasformazione e della qualificazione dei prodotti alimentari ed agroindustriali”.

Tra i progetti sviluppati si cita ad esempio: “Qualifish - Sistemi di Qualità e certificazione: un approccio integrato per la valorizzazione delle produzioni ittiche”, sviluppato tra il 2006 e il 2007 per la valorizzazione dei sistemi di qualità e di certificazione delle produzioni ittiche. Nell’ambito di tale progetto, rivolto in particolare alla Regione Puglia e all’Albania, sono state “definite misure di gestione responsabile dei sistemi lagunari ed elaborate linee guida per la certificazione della qualità ambientale, di processo e di prodotto” [fonte: www.europuglia.it]. Il progetto “Strumenti Innovativi per il Miglioramento della Sicurezza Alimentare: Prevenzione, Controllo, Correzione (S.I.Mi.S.A)”, invece, è partito nel 2011 e si concentra sui principali prodotti pugliesi a rischio di contaminazione con l’obiettivo di “intervenire sui principali processi di prevenzione, controllo e correzione al fine di garantire elevati standard di sicurezza degli alimenti contribuendo alla realizzazione di un sistema di sicurezza lungo tutta la filiera” [fonte: www.ponrec.it]. Svolge come gli altri istituti anche attività di formazione. Tra i corsi organizzati si hanno ad esempio il corso “Ricercatore esperto nella logistica e nella gestione sostenibile della filiera alimentare”.

L’Istituto per i Sistemi agricoli e forestali del Mediterraneo⁸³ 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 didattiche⁸⁴ 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 sviluppo⁸⁵ 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 biomedica⁸⁶ si occupa dello “Sviluppo, valutazione e trasferimento di tecnologie innovative finalizzate alla conservazione dello stato di salute ed al miglioramento della prevenzione, diagnosi, cura e riabilitazione, anche in relazione all’organizzazione sanitaria e alla dimensione epidemiologica, in base alle peculiari competenze possedute in alcuni settori della biomedicina”.

⁸³ Fonte: www.isafom.cnr.it

⁸⁴ Fonte: www.itd.cnr.it

⁸⁵ Fonte: www.ceris.cnr.it

⁸⁶ Fonte: www.isib.cnr.it

3.3.2.8 CONFINDUSTRIA - Confederazione generale dell'industria italiana⁸⁷

Confindustria, con le Associazioni territoriali, le Associazioni nazionali di categoria, le Confindustrie regionali e le Federazioni nazionali di settore è il sistema di rappresentanza delle imprese italiane produttrici di beni e servizi con organizzazione industriale, di fronte alle principali istituzioni politiche e amministrative, come Parlamento, Governo, organizzazioni sindacali.

Ha come valore base della sua azione “la convinzione che la libera impresa ed il libero esercizio dell'attività economica, in un contesto di economia di mercato, siano fattori di sviluppo e di progresso per l'intera società” e ha lo scopo di “contribuire, insieme alle istituzioni politiche e alle organizzazioni economiche, sociali e culturali, nazionale ed internazionali, alla crescita economica e al progresso sociale del paese”.

È stata fondata nel 1910 e raggruppa oggi 147.650 imprese di qualsiasi dimensione tutelandone le attività sul piano economico e sindacale e fornendogli assistenza e consulenza su problemi generali.

Promuove la solidarietà tra gli imprenditori e controlla il corretto funzionamento dell'organizzazione. Organizza, dibattiti e convegni relativi a temi economici e sociali.

Attraverso il Centro Studi mette a disposizione informazioni relative a ricerche, studi sui principali settori industriali, previsioni economiche sull'andamento dell'economia italiana e internazionale, indagini su temi di attualità, come su produzione industriale e mercato del lavoro.

L'ultimo Rapporto biennale pubblicato dal Centro Studi (2014) riguarda l'importanza del capitale umano e sociale e della conoscenza per guidare l'innovazione dentro e fuori le aziende, e la riflessione sull'Italia che, secondo tale rapporto, è ancora indietro rispetto all'istruzione e alla formazione, necessitando quindi di proposte di riforma per colmare tali ritardi.

Confindustria è tra i soci fondatori dell'Associazione Premio Qualità Italia (APQI) e con essa organizza il Premio Imprese per l'Innovazione e il Premio Imprese per la Sicurezza. Promuove inoltre l'Awards for Excellence - Premio speciale Pininfarina.

Sviluppa progetti e iniziative e tra gli ultimi si cita: “Carta dei Principi per la Sostenibilità Ambientale”; “Progetto Speciale Expo 2015” e “Alta Scuola”.

Offre la possibilità di aderire alla “Carta dei Principi” e alla relativa “Guida Operativa” per l'applicazione dei principi stessi, per indirizzare i propri associati verso uno sviluppo sostenibile, per dare evidenza delle realtà aziendali rivolte alla sostenibilità ambientale e per stimolare le imprese verso di esso. La guida permette alle imprese e alle associazioni aderenti di orientarsi sulle azioni da intraprendere e di valutare l'attuale situazione in relazione ai Principi.

Nel 2008 ha dato il via al Progetto Speciale Expo 2015, a cui aderiscono oltre 400 imprese e associazioni, per valorizzare il sistema delle imprese attraverso proposte e progetti e il coinvolgimento delle associate in tali attività. In particolare gli obiettivi del progetto sono: “Creare il posizionamento dell'eccellenza imprenditoriale italiana; Contribuire a progettare e costruire le infrastrutture nazionali, regionali e locali; Supportare l'evento nel percorso quinquennale di realizzazione e durante i sei mesi previsti”. Nel quadriennio 2008-2012 del progetto sono stati individuati 7 temi relativi ai settori con alto tasso di crescita e attraverso cui valorizzare le capacità del paese: nutrizione, innovazione e sviluppo sostenibile, turismo culturale, expo-generation e nuove professionalità, promozione internazionale, mobilità e reti, cooperazione allo sviluppo.

Attraverso SFC - Sistemi Formativi Confindustria, società consortile per azioni, Confindustria svolge attività di formazione, ricerca e sviluppo e assistenza tecnica a livello nazionale e locale. Si propone in particolare

⁸⁷ Fonte: www.confindustria.it

come supporto allo sviluppo del Sistema associativo Confindustria, alle PMI per accompagnarle nella crescita e alle Pubbliche Amministrazioni per favorirne la modernizzazione. Ha infatti come mission di contribuire alla “crescita della cultura manageriale all’innovazione dei processi all’interno del Sistema Confindustria, per le PMI e per la Pubblica Amministrazione” [fonte: www.sfc.it].

All’interno di SFC Alta Scuola svolge attività di formazione per imprenditori e management del Sistema Confindustria attraverso percorsi specifici, aggiornamenti su temi di attualità e programmi “tailor made” sviluppati su richiesta per necessità delle Associazioni.

SFC ha sviluppato vari progetti sulle tematiche relative a qualità, innovazione, sostenibilità e responsabilità sociale. Tra i numerosi progetti si riportano alcuni esempi di seguito.

Nel 2009 ha sviluppato il progetto BBS – Behaviour Based Safety al fine di promuovere la sicurezza comportamentale e migliorare la capacità degli addetti 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.

3.3.2.9 Federazione CISQ - Certificazione Italiana dei Sistemi Qualità Aziendali⁸⁸

La Federazione CISQ viene fondata nel 1990, non ha fini di lucro e ha come scopo quello di “offrire un riferimento credibile e rappresentativo per tutte quelle organizzazioni che, tramite la certificazione dei loro sistemi gestionali, vogliono raggiungere i più alti livelli di efficacia ed efficienza oltre a ottenere la massima fiducia da parte di clienti, committenti e di tutte le parti interessate”. La federazione unisce i maggiori organismi di certificazione, ne promuove la collaborazione e assicura l’armonizzazione delle loro attività.

Essendo membro di IQNet, una rete internazionale degli enti di certificazione di Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale, consegna alle organizzazioni che ottengono la certificazione anche il certificato IQNet.

IQNet è un’Associazione senza fini di lucro fondata nel 1990, che conta 38 organismi di certificazione, con lo scopo di far affermare internazionalmente i propri membri.

3.3.2.10 FormezPA⁸⁹

Formez PA è un’associazione che opera, dal 1963, a livello nazionale sotto il controllo del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. La missione è assumere la “funzione di supporto delle riforme e di diffusione dell’innovazione amministrativa dei soggetti associati”. Possono far parte dell’Associazione amministrazioni dello Stato, regioni, province, comuni, unioni di comuni e comunità montane. Attualmente comprende la Regione Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Lombardia, Molise, Puglia, Sardegna, Sicilia e il Comune di Bari, Marano, Pescara, Ragusa, Roma e Pescara.

Formez PA svolge attività nel settore della formazione, nel settore dei servizi e di assistenza tecnica. In campo formativo supporta il Dipartimento della Funzione Pubblica nel coordinamento del settore formativo pubblico, fa da supporto per la valutazione della qualità dei servizi e la rispondenza ai requisiti, predispone modelli per la qualifica del personale e per la valorizzazione dell’apprendimento e favorisce l’internazionalizzazione delle Amministrazioni pubbliche tramite interventi formativi.

Per quanto riguarda i servizi e l’assistenza tecnica supporta le amministrazioni pubbliche nel dialogo verso i cittadini e le imprese, nell’innovazione delle strutture organizzative, nella devoluzione delle funzioni amministrative dello Stato alle Regioni e agli enti locali, favorisce la cooperazione internazionale per lo sviluppo dei sistemi amministrativi e assiste nell’attuazione delle politiche comunitarie.

Formez PA su mandato del Dipartimento della Funzione Pubblica, promuove inoltre il Premio Qualità delle Pubbliche Amministrazioni.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica promuove iniziative per il miglioramento della performance e la qualità dei servizi pubblici ed utilizza il portale “Pubblica Amministrazione di Qualità (PAQ)” per comunicare con le amministrazioni e dare la possibilità di accesso alle iniziative promosse. Le Amministrazioni pubbliche possono inoltre contribuire sul portale, insieme a tutti gli interessati, presentando iniziative per il miglioramento, esperienze, e percorsi che “producano una qualità “visibile” ai cittadini e “sostenibile” per le amministrazioni” [fonte: qualitapa.gov.it].

Tramite le iniziative del portale, con la collaborazione di Formez PA e in partnership con diversi soggetti istituzionali, sostiene le amministrazioni diffondendo le esperienze migliori, promuovendo il Benchmarking per la valutazione e il modello europeo CAF per l’Autovalutazione, e riconosce i progressi realizzati.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica promuove il modello CAF attraverso il “Centro risorse nazionale CAF”, gestito da Formez PA dal 2006 omologo, a livello nazionale, del Centro Risorse Europeo CAF, gestito da EIPA. Il Centro Risorse Nazionale CAF svolge le attività programmate dal Dipartimento della Funzione

⁸⁸ Fonte: www.cisq.com

⁸⁹ Fonte: www.formez.it

Pubblica relativamente alla diffusione del modello CAF nelle pubbliche amministrazioni italiane, come strumento di autovalutazione delle performance e premia qualità e miglioramento continuo tramite la valutazione della performance raggiunta. Il Centro Risorse CAF fornisce il know how, con guide, strumenti e documentazione per l'applicazione del Modello CAF. In particolare realizza iniziative specifiche per dare supporto alle Amministrazioni nell'autovalutazione, svolge attività per informazione, formazione tramite pubblicazioni, l'organizzazione del corso valutatori, per la formazione dei "CAF Assessor", la promozione del Premio Qualità PPAA e della procedura europea "CAF External Feedback".

3.3.2.11 Polo Qualità Milano - Lombardia⁹⁰

Il Polo Qualità di Milano – Lombardia svolge numerose attività e iniziative per la promozione della qualità e la qualificazione del Sistema Scolastico della Lombardia. Dal 1992 il Polo, insieme ad Asselombarda, gestisce infatti il "Progetto Qualità", nato dal Protocollo di Intesa tra il Ministero dell'Istruzione e Confindustria nel 1990, volto al miglioramento continuo del Sistema Scolastico, attraverso progetti e corsi e con la collaborazione tra mondo dell'istruzione, del lavoro, autonomie locali e organizzazioni territoriali. Le diverse attività previste per il progetto sono garantite tramite accordi di partnership tra i vari poli regionali e sono stati individuati temi specifici per i poli di Lombardia, Campania e Veneto.

Nello specifico per la Lombardia è stato delineato il tema: "Lo sviluppo del sistema integrato Scuole, Formazione, Università e Impresa attraverso l'apprendimento per competenze nella prospettiva del "long life learning" [fonte: www.requs.it]. Il polo della Lombardia per la realizzazione del progetto qualità gestisce la rete "web requs" (www.requs.it). Tale strumento permette la collaborazione tra i vari soggetti, la comunicazione, lo scambio di informazioni, lo sviluppo di progetti e l'organizzazione di corsi e percorsi. È prevista inoltre l'attivazione di corsi di formazione online.

Tra i progetti sviluppati dal Polo si individuano:

- "Modello di riconoscimento e certificazione delle competenze nel sistema integrato formazione e lavoro": attivo dal 2005 per lo sviluppo di un modello condiviso da mondo del lavoro e dell'istruzione;
- Lauree Scientifiche - "Valorizzazione delle buone pratiche – Formazione sulle Competenze – Valutazione degli esiti": per lo sviluppo di un modello di buone pratiche di scuola e università e la diffusione di queste;
- Progetto per interventi di formazione "blended" sulla progettazione e attuazione di Unità Formative orientate allo sviluppo e all'accertamento delle competenze: un progetto per la realizzazione di programmi formativi in collaborazione con le aziende, per lo sviluppo delle competenze richieste dal mondo del lavoro;
- Progetto per la formazione dei docenti della Lombardia per la progettazione delle competenze: per la presentazione ai docenti del modello di classificazione delle competenze sviluppato dal polo;
- "Modello per l'accertamento delle competenze acquisite in ambito liceale e tecnico": per svolgere una ricerca, in collaborazione con il Polo di Mantova, per la realizzazione di metodi e strumenti per individuare le competenze acquisite tramite le pratiche consolidate;
- "Progetto alternanza scuola – lavoro": per colmare le distanze tra l'approccio scolastico e quello delle imprese, al fine di sviluppare le competenze richieste da esse, attraverso la definizione degli obiettivi in termini di competenze da acquisire, un'integrazione tra esperienze scolastiche e lavorative e riconoscimento delle conoscenze acquisite.

Al fine della promozione e del miglioramento della qualità il Polo svolge inoltre le attività di valutazione dei processi secondo il modello EFQM, formazione di figure professionali per la qualità, supporto alle scuole certificate e fornisce servizi a supporto della rete per la Qualità nella Scuola. Organizza infatti:

⁹⁰ Fonte: www.requs.it

- Corsi e percorsi per l'autovalutazione dell'istituto scolastico quali il "Percorso verso l'eccellenza secondo il modello EFQM" per la crescita verso l'eccellenza attraverso il modello di autovalutazione e i criteri dell'EFQM, favorendo le scuole alla partecipazione del "Premio Qualità Italia per la Scuola"; il "Corso per valutatori interni": svolto in collaborazione di AICQ - Centro Nord, per affiancare le scuole nello sviluppo di un SGQ tramite l'acquisizione delle necessarie competenze;
- Assistenza alle scuole certificate per il "Miglioramento del Sistema di Gestione Qualità" e "Preparazione alla verifica ispettiva esterna da parte dell'Ente di Certificazione".

Nell'ambito del progetto "Scuole, università, imprese per lo sviluppo delle competenze strategiche per il successo formativo e professionale" il Polo, insieme ad Asselombarda, l'Ufficio Scolastico Regionale, le università di Milano e con la consulenza tecnica di Gruppo Clas, ha realizzato il "Modello di classificazione delle Competenze", che, utilizzando la matrice di classificazione, classifica le competenze in categorie a seconda dell'attività e dei processi lavorativi messi in atto.

Il modello, utilizzato nel "progetto alternanza scuola-lavoro", prevede infatti di individuare le competenze che lo studente dovrà acquisire per lo specifico ambito lavorativo e le prestazioni che dovranno essere conseguite.

3.3.2.12 QUINN - Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione⁹¹

Quinn, Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione viene costituito, su impulso dell'Università di Pisa, nel 1989 con il nome "Qualital" allo scopo di far collaborare un gruppo di grandi imprese nella ricerca applicata e nella formazione manageriale in una disciplina in forte crescita, il Total Quality Management ed in particolare l'ingegneria dei processi aziendali.

Nel 2005 alla missione originaria se ne affianca un'altra: l'innovazione. Resta l'approccio rigoroso: sviluppare metodologie e strumenti di supporto ai processi innovativi derivanti dalla migliore ricerca e dalle esperienze più avanzate a livello internazionale.

Il Consorzio non ha fine di lucro; esso mira a creare sinergie tra le competenze del suo staff e dei partner accademici e le capacità operative delle Imprese industriali, delle Organizzazioni pubbliche e private operanti nella produzione di beni e servizi, allo scopo di promuovere e svolgere:

- ricerca applicata e sperimentazione on field di metodologie e strumenti per il miglioramento della qualità di prodotti e servizi;
- progetti di rilievo nazionale ed internazionale finalizzati allo sviluppo scientifico e tecnologico dell'ingegneria della qualità e dell'innovazione.

Nei suoi venticinque anni di attività ha collaborato, attraverso attività di ricerca, alta formazione e interventi operativi, con rilevanti attori operanti nella Pubblica Amministrazione, nei servizi e nell'industria quali ad esempio Ansaldo Energia, Ansaldo Breda, Enel Foundation, ENI, Ferrovie dello Stato, INAIL/ISPESL, Piaggio, Poste Italiane, Telecom Italia, Unioncamere, Regione Toscana, Regione Emilia-Romagna, Scuola Superiore S.Anna, Università di Pisa.

Quinn è una struttura professionale con al vertice un rappresentante della componente accademica dell'Università di Pisa (discipline ingegneristiche) e gestito da un Direttore operativo ed opera con un pool di professionisti che, con background multidisciplinare e approccio per «commessa», presidiano i principali ambiti di intervento:

- Il recupero di efficienza dei processi organizzativi
- La capitalizzazione dell'ascolto dei clienti e delle lessons learned
- Il miglioramento continuo delle performance di unità operative e key people
- L'evoluzione dei sistemi di gestione Qualità, Ambiente e Sicurezza verso la sostenibilità.

Per essere partner credibile nei processi di Innovazione, Quinn, negli ultimi anni, ha attivato le seguenti linee di intervento:

- Progetti per il lancio e il rafforzamento delle Start Up Innovative
- Metodologie per l'Innovazione di prodotto / mercato
- Ricerche e studi a sostegno alle Policy pubbliche

Quinn promuove inoltre la cultura della Qualità attraverso attività editoriali. Si ricordano alcuni dei testi che hanno caratterizzato questa attività:

- *La Qualità nel Mondo. L'Evoluzione del concetto di Qualità e le iniziative per la Qualità nei Paesi Industrializzati*, Edizioni Nuovo Studio Tecna, Roma, 1996;

⁹¹ Fonte: www.consortioquinn.it

- *Quality Function Deployment*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 1998;
- *Dizionario della Qualità*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 2001;
- *L'analisi e la progettazione dei processi nelle organizzazioni: un metodo operativo*, Edizioni Plus, Pisa, 2006;
- *Design of the Quality Management for the HSE&Q integrated systems*, Edizioni Plus, Pisa, 2011;
- *Progetto di Foresight tecnologico. Metodi e tecniche non convenzionali per immaginare il futuro della tecnologia*, Edizioni Pisa University press, Pisa, 2013.

Quinn è socio Fondatore dell'APQI e promuove l'omonimo premio. È inoltre membro di ASFOR - Associazione Italiana per la Formazione Manageriale e socio UNI.

L'Alta Formazione come veicolo di promozione della Cultura della Qualità

QUINN opera fin dalla sua costituzione (1989) nel campo dell'alta formazione e della formazione degli adulti attraverso percorsi di professionalizzazione di tipo master e mediante corsi indirizzati a manager e personale tecnico di organizzazioni pubbliche e private. È lo status di organismo universitario riconosciuto dal MIUR quale punto d'incontro fra imprese e mondo della ricerca, nonché il suo statuto a porre al centro attività di formazione, ricerca applicata e sviluppo nel campo dell'innovazione di metodi e sistemi per il miglioramento della qualità di prodotti e servizi.

Da citare le 12 edizioni del Quality Management Master (QMM) che fra il 1991 e il 2002 ha formato oltre trecento persone che hanno conseguito il Master e che operano con successo nel management di organizzazioni pubbliche e private.

Il QMM ha visto quindi la sua evoluzione nel Master in Sistemi di Gestione nelle Organizzazioni che dal 2003 al 2005 ha introdotto due innovazioni: in termini di programma ha posto al centro l'integrazione dei sistemi di gestione; dal punto di vista didattico ha adottato l'approccio *blended* alla formazione con il supporto di piattaforme di e-learning.

Figli diretti di queste due storiche esperienze sono:

- il Master Universitario internazionale di I Livello in "Management of Health, Safety, Environment and Quality Systems (HSE&Q)" erogato in 7 edizioni (2009 – 2015) in collaborazione con ENI Corporate University e che ha visto la partecipazione di oltre cento tecnici e manager provenienti da Europa, Asia e Africa;
- il Master SINT (2011 e 2014) destinato a neo laureati e tecnici in evoluzione professionale, progettato per rispondere alle esigenze formative del sistema industriale nazionale, con enfasi sull'integrazione dei Sistemi di Gestione Qualità, Ambiente, Sicurezza e Responsabilità Sociale.

3.3.2.13 SYMBOLA - Fondazione per le Qualità Italiane⁹²

Symbola viene fondata nel 2005 con lo scopo di “indagare e promuovere la qualità come modello di riferimento nei processi di sviluppo, mediante la creazione di una rete di rapporti culturali, scientifici, istituzionali, territoriali ed economici in grado di fare della fondazione uno strumento per dare forza alle qualità italiane”. Symbola vuol promuovere la cosiddetta Soft Economy, un’economia della qualità che coniuga competitività, crescita economica e produttività con valorizzazione del capitale umano, rispetto dell’ambiente e coesione sociale.

Symbola svolge le proprie attività, in collaborazione con istituzioni, enti di ricerca, associazioni pubbliche e private, per la raccolta e analisi delle esperienze italiane di qualità, analisi dei punti di forza, potenzialità e criticità del territorio, elaborazione di modelli interpretativi e di sviluppo del territorio e per l’interpretazione dell’economia italiana.

Organizza incontri, seminari, corsi e master, azioni di comunicazione e formazione, pubblica dossier, rapporti e ricerche.

Tra le ricerche si trovano il PIQ (Prodotto Interno di Qualità), promosso insieme ad Unioncamere, e la BQI (Banca delle Qualità italiane).

Il PIQ viene elaborato con la partecipazione di personalità del mondo scientifico, dell’Istituto Tagliacarne, di 150 esperti di settore e rappresentanti delle principali associazioni di categoria come Confindustria, Coldiretti, CNA, Confartigianato, Confcommercio.

Si inserisce nel dibattito internazionale per la ricerca di indicatori di performance, alternativi al PIL, non relativi alla misurazione del benessere di un sistema economico ma all’identificazione dei progressi relativamente alla Qualità, andando a mettere così a confronto vari paesi da questo punto di vista. Il PIQ si presenta come valore monetario dato “dalla sommatoria delle quote percentuali di qualità, in ciascun settore di attività previsto dalla contabilità nazionale, moltiplicate per il rispettivo valore aggiunto”.

Il BIQ è una banca dati che raccoglie esperienze di qualità relative alla soft - economy di imprese, enti, amministrazioni, associazioni, reti e realtà del terzo settore, al fine di analizzarle e raccontarle e diffondere quindi la cultura della qualità e delle prassi di successo.

Tra le ricerche di Symbola vi è anche “Green Italy”, centrata sulla green economy, e con lo scopo di evidenziare lo stato di tale economia in Italia.

⁹² Fonte: www.symbola.net

3.3.3 Gestione dei Premi nazionali

In questa sezione si vuol presentare una rassegna delle principali Istituzioni che hanno come scopo primario la promozione dei Premi nel campo della Qualità, Innovazione e Responsabilità Sociale. Si riportano inoltre altre iniziative promosse su questi temi.

3.3.3.1 APQI

Per approfondimenti circa la descrizione dell'ente e dei premi da esso gestiti si rimanda ai paragrafi 2.4 "L'esperienza dei Premi TQM in Italia" e 3.3.2.4.

3.3.3.2 COMITATO LEONARDO - Italian Quality Committee⁹³

Il "Comitato Leonardo - Italian Quality Committee" è un'Associazione senza scopo di lucro, fondata nel 1993 da Confindustria e I.C.E. (Istituto Nazionale per il Commercio Estero), con l'obiettivo della promozione nel mondo del Made in Italy e di affermare la "Qualità Italia" nel mondo. Gli associati del Comitato sono 148 tra imprenditori, artisti, scienziati e uomini di cultura. Ne fanno parte inoltre il Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro degli Affari Esteri, il Ministro dello Sviluppo Economico e il Ministro per i Beni e le Attività Culturali. Il Comitato è promotore di diverse iniziative. Favorisce l'incontro tra Università e Industria attraverso il conferimento di Premi di Laurea per il riconoscimento del talento tra i giovani tra coloro che hanno sviluppato tesi sul Made in Italy, organizza incontri con il territorio per il confronto e la collaborazione di imprenditori, partecipa inoltre a missioni internazionali. Ha istituito inoltre, a partire dal 1994, numerosi premi: *Premio Leonardo*, *Premio Leonardo International*, *Premio alla Carriera*, *Premio Leonardo Qualità Italia*, *Premio Speciale Start-up*.

Dal 1995 hanno ottenuto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica, il quale ogni anno consegna i Premi al Palazzo del Tribunale, in presenza di numerose autorità italiane, di rappresentanti del Corpo Diplomatico e dei mass media.

Premio Leonardo

Dal 1995 viene "assegnato annualmente ad una personalità - italiana o straniera - che abbia dato un contributo significativo al prestigio dell'immagine dell'Italia nel mondo". I criteri su cui si basa la selezione sono i seguenti:

- 1) "aver dimostrato di saper raggiungere i più alti risultati qualitativi nella propria attività, sia essa imprenditoriale, scientifica, culturale o artistica;
- 2) aver conseguito il più elevato livello di rinomanza internazionale, quale risultato di un percorso all'insegna dell'eccellenza nel proprio campo di attività;
- 3) aver svolto un'azione di grande efficacia per la diffusione all'estero di espressioni della creatività e dello spirito d'impresa italiani."

La selezione avviene attraverso la votazione effettuata dai membri della Giuria, tra i candidati presentati dal Comitato Direttivo.

La giuria è composta dai Soci, dai direttori responsabili di giornali e riviste autorevoli e dai responsabili delle principali emittenti radiotelevisive. La stessa Commissione di designazione, composta dai membri del Comitato Direttivo del Comitato Leonardo e dai Soci onorari non istituzionali, viene chiamata a partecipare alla votazione.

⁹³ Fonte: www.comitatoleonardo.it

Premio Leonardo International

Viene assegnato in occasione di eventi di promozione significativi organizzati dall'I.C.E. ad una personalità, del paese in cui svolge l'evento, che abbia contribuito in modo significativo allo sviluppo e al miglioramento dei legami culturali ed economici con l'Italia.

Premio alla Carriera

A partire dal 2004 viene conferito ad una personalità che grazie alla propria attività professionale abbia contribuito al rafforzamento dell'immagine del nostro Paese.

Premio Leonardo Qualità Italia

Nel 2013 si è svolta la 19^a edizione del "Premio Leonardo Qualità Italia", che dal 1995 "viene assegnato annualmente a imprenditori le cui aziende abbiano raggiunto particolari successi sui mercati internazionali" e si sia distinta per innovazione e qualità dei prodotti.

I criteri su cui si basa la votazione, come indicato nel regolamento, sono: "aumento del fatturato all'esportazione e presenza su più mercati esteri; elevato livello qualitativo ed innovativo dei prodotti esportati; modello organizzativo ed economico esemplare per lo sviluppo internazionale dell'impresa italiana; modello settoriale di riferimento."

Premio Speciale Start-up

Viene promosso a partire dal 2012 dal Comitato Leonardo Quality Committee, dal Ministero dello Sviluppo Economico e l'Agenzia ICE e va a premiare una giovane realtà aziendale italiana, scelta in un elenco di 10 finaliste, distinte per: (a) innovazione, intesa come avanzamento dello stato delle conoscenze; (b) successo, qualificato in termini di velocità di crescita dell'impresa e di ricadute positive anche sul resto del tessuto produttivo; (c) internazionalizzazione, intesa come capacità di raggiungere e offrire i propri prodotti o servizi sui mercati esteri; (d) occupazione, in particolare giovanile; ed (e) impatto sociale, inteso come contributo alla risoluzione di problemi di cittadini".

3.3.3.3 SODALITAS⁹⁴

"Sodalitas", fa parte di Confindustria, ed è stata promossa nel 1995 da Asselombarda.

La Fondazione ha come mission: "Fondazione Sodalitas è impegnata a diffondere la Responsabilità Sociale e la Sostenibilità nella società italiana".

Si occupa della Sostenibilità d'impresa e vi aderiscono oltre 90 imprese e più di 130 manager volontari. Si propone come punto di riferimento per imprese che vogliono realizzare progetti di Sostenibilità per Ambiente, Lavoro, Mercato e Comunità. Offre consulenze gratuite alle organizzazioni no-profit e forma gli studenti al mondo del lavoro e dell'impresa, facendo da punto di contatto tra impresa e scuola.

Dal 2002 promuove il "Sodalitas Social Award" e il "Premio Solidas Giornalismo per il Sociale".

⁹⁴ Fonte: www.sodalitas.it

Sodalitas Social Award

Il “*Sodalitas Social Award*”, la cui 12^a edizione si è conclusa a febbraio 2014, viene “assegnato ad imprese, associazioni imprenditoriali, distretti industriali ed organizzazioni che si siano concretamente impegnate in progetti di Sostenibilità d'Impresa”.

Ha visto fin ora la partecipazione di oltre 2000 progetti di 1600 imprese interessate alla promozione delle proprie best practices attraverso la pubblicazione sul database “Solidas Social Solution”, che contiene fin ora tutti i progetti candidati alle prime 11 edizioni. Ogni anno a seguito dell'edizione del premio viene pubblicato il “Libro d'oro della Responsabilità Sociale d'Impresa” in cui si riportano le candidature presentate dalle aziende partecipanti al premio in modo da raccogliere e promuovere una pluralità di approcci possibili alla Sostenibilità d'impresa.

Le iniziative che possono partecipare sono divise in 6 categorie: (1) Valorizzazione della persona e protezione del Lavoro; (2) Occupazione dei Giovani e promozione dell'Auto - imprenditorialità e dell'inserimento lavorativo; (3) Partnership nella Comunità e Social Innovation; (4) Tutela e Sensibilizzazione Ambientale; (5) Consumo Sostenibile e Catena di Fornitura Responsabile; (6) Iniziative di responsabilità sociale realizzate da Istituzioni ed Enti Pubblici.

I criteri su cui si basa il processo di valutazione sono ispirati al Modello EFQM e sono organizzati in 3 aree: (1) innovazione (15% del punteggio); (2) qualità del management (25% del punteggio): leadership e obiettivi, processi, risorse, dialogo e comunicazione; (3) impatto (60% del punteggio): benefici per la società, benefici per l'impresa.

Le Commissioni di Segnalazione sono costituite da esperti per le specifiche categorie designati dalla giuria, questi scelgono 5 finalisti per categoria e ne passano i nominativi alla giuria per la designazione finale.

La giuria è presieduta dal Rettore dell'Università Cattolica di Milano ed è composta da rappresentanti di istituzioni e stakeholder.

Le imprese che hanno partecipato alla 12^a edizione hanno potuto concorrere anche a 2 Premi Speciali per iniziative di responsabilità sociale realizzata da PMI e a progetti di sostenibilità e innovazione a sostegno delle tematiche di Expo 2015 “Nutrire il Pianeta, Energia per la vita”.

Nell'ambito dell'11^a edizione la Fondazione, su incarico della Commissione Europea, ha promosso il primo *European CSR Award*. Fondazione Sodalitas è stata infatti scelta come partner per l'iniziativa per l'Italia. L'European CSR Award è un'iniziativa europea promossa dalla Commissione Europea e realizzata da CSR Europe e Business in the Community (BITC), con l'obiettivo di dare visibilità alle migliori partnership d'Europa fra imprese e stakeholder, con una speciale attenzione ai programmi che abbiano implementato la sostenibilità attraverso l'innovazione”.

La 1^a edizione dell'European CSR Award ha assegnato il riconoscimento a 63 iniziative di 30 paesi. Nell'edizione italiana la partecipazione è stata di 45 grandi aziende e 15 PMI. Le iniziative vincitrici sono state inserite nel “Golden Book” dell'European CSR Award.

Premio Sodalitas Giornalismo per il Sociale

Fondazione Sodalitas promuove anche il “*Premio Sodalitas Giornalismo per il Sociale*” per “favorire la diffusione di un'informazione più attenta ai problemi sociali”. Nel 2013 si è avuta l'11^a edizione, realizzata in collaborazione con Sky Italia e Welfare company, i cui finalisti saranno premiati durante l'evento “*Raccontare la bellezza. Arte, cultura e turismo per far ripartire il Paese*”.

Il premio è destinato ai giornalisti che hanno contribuito alla diffusione presso l'opinione pubblica di temi di rilevanza sociale attraverso testate giornalistiche, radiotelevisive e/o web. Questo premio ha coinvolto più di 1400 giornalisti e più di 3000 elaborati. L'11 edizione si è articolata su 5 nuove categorie, differenti rispetto agli anni precedenti: (1) Lavoro, Formazione, Giovani; (2) Alimentazione, salute, stili di vita e di consumo; (3) Fragilità e disagio sociale; (4) Sostenibilità e Ambiente; (5) Arte, cultura e turismo.

Anche per quest'ultima edizione, come fatto in precedenza, è stato previsto un riconoscimento speciale ai giovani giornalisti per favorire la tematica del sociale tra i giornalisti del domani oltre ad un riconoscimento a una personalità nota nel mondo del giornalismo distintasi per l'attenzione verso il Sociale.

Durante la 10^a edizione è stata svolta inoltre una ricerca sull'evoluzione del giornalismo rispetto alla tematica sociale nel corso delle edizioni del premio, resa disponibile sul sito della Fondazione (www.sodalitas.it).

3.3.3.4 ALTRE INIZIATIVE

Awards for Excellence - Premio speciale Pininfarina⁹⁵

Il Premio "*Awards for Excellence - Premio speciale Pininfarina*", è stato promosso nel 2010 da Confindustria e Unione industriale di Torino, ed è giunto, nel 2011, alla terza edizione. Costituisce un riconoscimento per le imprese eccellenti associate al sistema Confindustria, che si siano distinte per il contributo nelle seguenti tre sezioni previste dal premio:

- 1) "Made in Italy nel Mondo", che valuta il contributo alla promozione del Made in Italy sul mercato internazionale per innovazione, organizzazione, risorse umane e la penetrazione commerciale;
- 2) "Innovazione", in cui vengono valutati i risultati della capacità di sviluppo e valorizzazione dell'innovazione;
- 3) "Valorizzazione del territorio", che considera la capacità di essere attore sul territorio non solamente dal punto di vista economico-produttivo ma anche per l'attenzione volta alle esigenze sociali, ambientali e culturali delle istituzioni, dei lavoratori e dell'ecosistema.

Il Premio Speciale Andrea Pininfarina viene infatti assegnato all'impresa che ha ottenuto il maggior punteggio, tra le finaliste, in tutte e tre le sezioni previste.

Premio ICOM Italia – Musei dell'anno⁹⁶

Il "*Premio ICOM Italia – Musei dell'anno*" viene promosso da *ICOM-Italia*, costituito nel 1953 come delegazione italiana dell'ICOM (International Council of Museums), un'associazione senza fini di lucro fondata nel 1946 ed associata all'UNESCO.

È l'organizzazione internazionale dei musei e dei professionisti museali, che riunisce 30.000 aderenti nei 5 continenti, e che si impegna a: "preservare, ad assicurare la continuità e a comunicare il valore del patrimonio culturale e naturale mondiale, attuale e futuro, materiale e immateriale" [fonte: www.icom-italia.org].

ICOM-Italia si occupa dei problemi connessi allo sviluppo e difesa della professione museale. Dal 2010 promuove il "*Premio ICOM Italia – Musei dell'anno*", giunto alla 3^a edizione nel 2012.

Tale premio viene assegnato ai musei ed ai responsabili, che si sono distinti in riferimento alla definizione di Museo e al Codice Etico di ICOM e mira alla valorizzazione delle migliori pratiche gestionali dei musei italiani. Prevede l'assegnazione dei seguenti premi: "Premio al miglior nuovo allestimento", "Premio per il miglior utilizzo dei social network", "Premio honoris causa", "Premio museologo dell'anno".

Le valutazioni vengono effettuate da una giuria tecnica e da una giuria internazionale.

La prima formata da componenti del Consiglio direttivo di ICOM-Italia e del Collegio dei Probiviri, e la seconda composta dal Presidente del Collegio dei Probiviri, dai Presidenti dei comitati internazionali (International Committee for Architecture and Museum Techniques - ICAMT, International Committee for the Audiovisual and Image and Sound New Technologies - AVICOM, International Committee for Museology - ICOFOM) e presieduta dal Presidente di ICOM-Italia.

⁹⁵ Fonte: www.confindustria.it

⁹⁶ Fonte: www.icom-italia.org e www.simbdea.it

Premio Qualità Scuola del Veneto

Il “*Premio Qualità Scuola del Veneto*”, promosso nel 2003 dalla Regione Veneto, IRRE e Ufficio Scolastico Regionale Veneto, con la partecipazione di APQI, si basa sui criteri del Modello EFQM adattato alla realtà scolastiche.

Proprio per la finalità del Premio e per successivi impieghi in ambito scolastico, un apposito Gruppo di Lavoro coordinato da APQI e con ampia rappresentanza di esperti della scuola (Poli Qualità della scuola del Veneto, Lombardia, ecc.) ha elaborato un Modello per la Scuola, riconosciuto da EFQM. Sono state svolte tre edizioni del premio, di cui l’ultima risale al 2005.

L’organizzazione del premio era su base provinciale, allo scopo di riconoscere le eccellenze in modo diffuso sul territorio.

La prima fase del processo di selezione era basata sulla compilazione di una check list, strutturata secondo i criteri del Modello.

In particolare venivano poste domande su mission, gestione da parte dei leader, sviluppo delle strategie, gestione del personale, gestione delle risorse, gestione dei processi e, infine, risultati secondo le quattro prospettive del Modello (Clienti, Personale, Società e Risultati Chiave).

Dall’analisi dei questionari veniva assegnato un punteggio alle scuole e quindi formata la graduatoria delle partecipanti al fine di selezionare le scuole da sottoporre alla seconda fase.

La seconda fase prevedeva la preparazione di una Application (documento descrittivo della scuola, strutturato secondo il Modello) e la visita sul posto da parte di un team di valutatori, per la maggior parte provenienti dall’ambito scolastico regionale e non.

Alla fine del processo, a tutte le scuole partecipanti veniva fornito un rapporto di valutazione che evidenziava nel dettaglio i punti di forza individuati, le aree di miglioramento ed i punteggi, complessivo e per i singoli criteri / sottocriteri del Modello. Le scuole a cui erano stati assegnati i migliori punteggi a livello regionale e provinciale ricevevano un riconoscimento simbolico, ovvero il Premio, e un contributo economico da parte della Regione.

Si evidenziano in particolare alcuni aspetti significativi concernenti le attività di realizzazione del Premio e la relativa ricaduta sul sistema scolastico della Regione:

- nelle 3 edizioni, è stata svolta un’ampia formazione sul modello EFQM e sul processo di valutazione che ha coinvolto circa il 40% delle scuole della Regione;
- sono stati formati come valutatori, impiegati nella valutazione del Premio, oltre 100 Dirigenti Scolastici delle scuole venete. La formazione ricevuta e la successiva esperienza di valutatori ha costituito un importante arricchimento, oltre che un’esperienza unica di benchmarking. Ciò è stato confermato dai feedback ricevuti.
- a dimostrazione della crescita del tessuto scolastico regionale realizzata, nella successiva partecipazione al Premio Qualità Italia per la Scuola ed al Premio Qualità Pubblica Amministrazione (PQPA), le scuole della regione sono risultate vincitrici in tutte le edizioni. Per due anni consecutivi, inoltre, due scuole venete hanno raggiunto il punteggio più alto in assoluto tra i diversi tipi di organizzazioni pubbliche partecipanti al PQPA, e sono state premiate dal Presidente della Repubblica, al Quirinale, nell’ambito del Premio Nazionale per l’Innovazione.

Alcune delle vincitrici hanno potuto proseguire il percorso di applicazione del modello, partecipando, con finanziamento da parte della Regione, al Riconoscimento EFQM Committed to Excellence; tale riconoscimento premia la capacità delle organizzazioni di condurre progetti di miglioramento e di ottenere e dimostrare significativi risultati sui processi chiave della scuola.

Premi per l'eccellenza degli artigiani in Lombardia⁹⁷

La regione Lombardia insieme ad Unioncamere, con la collaborazione di Confartigianato Lombardia, promuove iniziative verso l'eccellenza delle imprese artigiane lombarde dal 1997 con l'istituzione del "Premio per l'Eccellenza delle Aziende Artigiane Lombarde". L'ultima edizione risale al 2007.

Nell'ambito dell'iniziativa "Lombardia Eccellenza Artigiana" nel 2007 ha poi promosso due progetti: il progetto *BenchArt* e il progetto *Artis*, che hanno offerto al mondo artigiano un'opportunità di apprendere spunti di miglioramento.

Il progetto *BenchArt* si rivolge invece a tutte le imprese artigiane di piccola dimensione di tutti i settori, interessate all'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza e a concorrere ai tre riconoscimenti previsti dal progetto:

- "Premio Qualità", per le imprese artigiane adottanti un sistema di gestione aziendale basato sul Modello EFQM;
- "Premio Ambiente", per le imprese artigiane e di piccole dimensioni che si distinguono nell'attenzione verso l'ambiente;
- "Premio Innovazione", per le imprese artigiane e piccole imprese con prodotti / processi innovativi.

Il progetto è volto infatti a premiare le imprese che abbiano dimostrato di avere un'organizzazione aziendale efficiente, una continua innovazione produttiva e una sensibilità eco-ambientale, ovvero imprese che abbiano già i requisiti di eccellenza o che vogliano migliorare le proprie performance per una maggiore competitività. Questo progetto nelle sue tre edizioni, dal 2007 al 2009, è stato promosso dalla Regione Lombardia e Unioncamere, in collaborazione con le Associazioni artigiane lombarde. Promuove lo strumento del Benchmarking, che rende possibile il confronto con imprese con caratteristiche produttive, dimensionali e di settore simili. Il confronto è stato reso possibile attraverso la compilazione del questionario di valutazione dei propri punti di forza e di debolezza e aspetti critici, sul sito www.lombardiaeccellenza-artigiana.it. Grazie alla partecipazione al progetto l'impresa va a far parte di una community con la possibilità di accesso a delle informazioni mirate. I questionari vengono analizzati da una commissione di esperti che procede ad indirizzare le imprese verso il percorso all'ottenimento del premio più consono, tra i tre previsti, attraverso un servizio di consulenza.

Dal 2007 la Regione Lombardia in collaborazione con le Associazioni Artigiane, ha promosso anche il progetto *Artis*, per il riconoscimento dell'eccellenza degli artigiani che si distinguono per la qualità delle lavorazioni e dei prodotti e per dare loro la possibilità di essere in evidenza facendo parte di un circuito che permette ad esempio l'aggiornamento sulle iniziative previste sul territorio e l'esposizione a fiere.

Si sono svolte 5 edizioni, l'ultima nel 2011.

Il progetto *Artis* propone il riconoscimento di "Eccellenza artigiana lombarda" al mondo dell'Artigianato artistico, suddiviso in 4 settori: lavorazione del legno, dei metalli preziosi, dei metalli comuni e delle leghe, delle fibre tessili, per i quali sono stati elaborati i "Disciplinari" con regole, dettagli tecnici e tecnologici di produzione per i quali si è meritevoli del riconoscimento.

Il premio è riconosciuto alle imprese che rientrino nei canoni indicati nel "Disciplinare di Produzione", documento tecnico in cui vengono definiti i comparti ammessi, le regole tecniche di lavorazione e uso materiali che permettono qualità ed eccellenza.

"L'artigiano Eccellente *Artis* ha la capacità di realizzare prodotti: unici, o in serie limitata, avendo cura del particolare e della qualità dei materiali, nel rispetto della tradizione tecnica, o con la volontà di cercare e sperimentare attraverso una creatività e progettualità inedita" [fonte: www.art-is.it].

⁹⁷ Fonte: old.confartigianato-lombardia.it

Premio ASFOR Award for Excellence⁹⁸

“Premio ASFOR Award for Excellence”, dal 2013, è la nuova designazione data al “Premio ASFOR alla carriera”, che nel 2012 ha visto la sua 8ª edizione.

Il Premio è stato istituito nel 2003 dall’Associazione Italiana per la Formazione manageriale (ASFOR).

ASFOR è stata fondata nel 1971 ed ha per scopo “promuovere l’elaborazione e la diffusione della cultura manageriale e imprenditoriale nelle aziende pubbliche e private e lo sviluppo delle persone per il tramite della formazione”.

L’ente propone ai suoi Associati la partecipazione ad attività progettuali, ricerca e formativa, a confronti tra i propri docenti e ricercatori su specifici temi riguardanti le discipline del management, a seminari interni o incontri.

Il Premio ASFOR Award for Excellence viene assegnato a personalità di eccellenza distintesi nel campo della formazione e delle scienze manageriali. Il suo conferimento avviene in occasione della “Giornata della Formazione Manageriale”, evento organizzato ogni anno a partire dal 2002 da ASFOR per approfondire i temi della formazione e della vita economica e sociale del Paese. Vi partecipano autorevoli relatori del mondo dell’economia e della formazione manageriale ed è l’occasione per dare vita a un dibattito su scenari futuri della formazione manageriale e delle strategie di imprese, al fine di individuare azioni per il superamento delle criticità.

L’evento oltre all’assegnazione del premio è l’occasione per la valorizzazione delle ricerche riportate nell’indagine annuale “Osservatorio ASFOR sulla Domanda e Offerta Manageriale in Italia”.

Per l’anno 2011 sono stati inoltre previsti due premi speciali.

Si è svolto il “Premio ASFOR in Memoria di Claudio Dematté - Miglior paper sul tema “Innovazione manageriale e leadership”” e il “Premio ASFOR in Memoria di Luigi Pieraccioni - Migliori Tesi di Laurea Magistrale e di Dottorato di Ricerca sul tema: “Studi e Ricerche sullo Sviluppo Territoriale Sostenibile”, rivolti rispettivamente: al miglior paper o articolo, che sia stato pubblicato su riviste nazionali o internazionali e alle migliori Tesi di Laurea Magistrale e di Dottorato di Ricerca sul tema.

Premio Nazionale Manager per la Qualità⁹⁹

Il Premio Nazionale Manager per la Qualità viene promosso da AICQ (Associazione Italiana Cultura Qualità, di cui si parla nel paragrafo 3.3.2.1), che premia “la persona il cui operato è stato determinante nell’esecuzione di progetti di applicazione e sviluppo di Sistemi di Gestione Aziendali o Modelli di Eccellenza che abbiano permesso il conseguimento di risultati di successo della propria azienda”.

Il premio dà importanza a risultati concreti e misurabili di progetti realizzati sui siti italiani.

È rivolto a dirigenti di azienda, quadri apicali con funzioni direttive, responsabili della qualità, manager di rete e temporary manager.

Il premio è articolato in due sezioni: “Premio Qualità per l’Innovazione” e “Premio Qualità per i Manager”.

Il Premio Qualità per l’innovazione va a premiare chi ha saputo migliorare la gestione di un processo aziendale nell’ambito dell’applicazione di Sistemi di Gestione Qualità, Sicurezza, Ambiente ma anche per l’Etica e dell’applicazione del Modello EFQM, grazie ad una soluzione innovativa.

Il Premio Qualità per i Manager premia invece chi ha promosso, nella gestione di aziende industriali, la corretta applicazione dei sistemi e modelli sopra citati, e che abbiano consentito il conseguimento di risultati eccellenti misurabili in termini economici.

⁹⁸ Fonte: www.asfor.it

⁹⁹ Fonte: aicqna.com

3.3.4 Promozione di singoli approcci alla qualità

In questa sezione si presentano Istituzioni italiane con scopo primario la diffusione di diversi approcci alla qualità spesso configurati come approcci all'efficienza dei processi.

Si esamina nello specifico: Cuoa Lean Enterprise Center e Lean Excellence Center. Si riportano inoltre innovative metodologie di formazione sviluppate da Lean Factory Enterprise e Officina Snella e si presenta l'Associazione Italiana Cultura Qualità relativamente alla promozione della metodologia CMMI.

3.3.4.1 CUOA Lean Enterprise Center¹⁰⁰

Il "CUOA Lean Enterprise Center" è stato costituito nel settembre del 2006 come "Lean Enterprise Project" all'interno della fondazione CUOA, come partnership tra la fondazione e la succursale Meccanica e Metallurgica dell'Associazione Industriale di Vicenza, al fine di sviluppare un polo di eccellenza nazionale per il Lean Management e diffondere la cultura del lean Thinking nei vari ambiti socio-economici.

La fondazione CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale) è una scuola di management, sorta nel 1957, svolge attività di formazione e sviluppo della cultura imprenditoriale manageriale. È tra i fondatori di ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale), socio di Confindustria Verona, Confindustria Veneto, Confindustria Vicenza e membro di EFMD (European Foundation for Management Development).

Il Lean Enterprise Center svolge attività di informazione, formazione, con l'offerta di master e viaggi studio, attività di ricerca e di editoria.

Per fare un esempio di viaggi studio è stato programmato per aprile 2014, in collaborazione con Maema S.a.s e la società giapponese Hirayama Consulting, un viaggio in Giappone per imprenditori e manager di aziende manifatturiere e servizi, per approfondire gli aspetti che caratterizzano il modello di gestione giapponese e i motivi della sua eccellenza a livello mondiale, attraverso visite in aziende giapponesi e partecipazione a un workshop sulla metodologia kaizen.

Per quanto riguarda l'editoria il Lean Center si occupa della traduzione in italiano e la pubblicazione dei principali workbooks e libri editi dal Lean Enterprise Institute USA, organizzazione no-profit che svolge attività di ricerca, editoria e organizza conferenze per la diffusione del Lean Thinking. Tra i testi troviamo i seguenti: "Learning to see" (sulle tecniche Value Stream Mapping); "Making material flow" (per la progettazione, implementazione e miglioramento di un sistema lean di gestione dei materiali), "Creating Level Pull" (sul sistema Kaizen).

Il lean Center inoltre promuove la condivisione di esperienze tramite il Lean Enterprise Club, con mission: "I nostri soci costruiscono il futuro attraverso il miglioramento continuo, noi vogliamo mantenere vivo questo impegno" [fonte: www.leancenter.it]. Il Lean Club è stato fondato nel 2006 da 15 aziende, che stavano implementando con successo il Lean Management, e conta oggi 26 aziende ed enti. Si rivolge a aziende e società di servizi, associazioni imprenditoriali e di categoria, istituti di credito e finanziari ed enti pubblici interessati alle tematiche lean. Nasce come ambiente di studio per la condivisione delle esperienze di miglioramento per accrescere le conoscenze dei partecipanti e realizzare un ambiente eccellente e innovativo. Il Lean Club a questo scopo organizza incontri istituzionali con esperti di livello nazionale e internazionale e approfondimenti sulle tecniche "snelle" e sullo stato dell'arte e della conoscenza. Dà la possibilità ai suoi iscritti di raggiungere competenze adeguate per partecipare attivamente attraverso iniziative formative e percorsi di specializzazioni.

¹⁰⁰ Fonte: www.cuoa.it, www.leancenter.it

Nel 2008 il Lean Enterprise project diventa “Lean Enterprise center” e nello stesso anno si affilia al Lean Global Network. Il Lean Enterprise Center ha svolto, a dicembre 2013, corsi di formazione presso Officina Snella per testare con mano i metodi lean e kaizen.

Fondato nel 2007, il **“Lean Global Network”**¹⁰¹, è una rete attualmente composta da 16 organizzazioni no-profit o non governative, in tutto il mondo, che si dedicano alla promozione del pensiero snello e lo sviluppo dei “lean-leader” e hanno lo scopo di aiutare le organizzazioni nella trasformazione lean e a costruire una comunità di lean leader per intraprendere trasformazioni lean all’interno delle organizzazioni.

Raccoglie “Affiliati” di Australia, Brasile, Cina, Danimarca, Francia, Paesi Bassi, Ungheria, Italia, India, Israele, Messico, Polonia, Sud Africa, Spagna, Turchia, Regno Unito e USA. Questi sono tenuti a diffondere competenze e conoscenze lean, a individui ed organizzazioni, attraverso: attività di ricerca per individuare e convalidare nuove conoscenze delle migliori pratiche; traduzioni di libri, tra cui troviamo “The Machine That Changed the World”, “A Study of the Toyota System”, “Just in Time”, “Learning to See”, “Lean thinking”; eventi e workshop, per migliorare la consapevolezza e permettere la condivisione storie di successo.

3.3.4.2 Lean Excellence Center¹⁰²

Il **“Lean Excellence Center”** è un’iniziativa del Politecnico di Milano, fondata nel 2006, per lo studio e la diffusione dell’approccio Lean nelle organizzazioni italiane. Collaborano persone del Politecnico di Milano ma anche professori e ricercatori di altre università italiane e straniere (es. Ann Esain e John Bicheno del Lean Enterprise Research Center di Cariff, Flavio Picchi del Lean Enterprise Institute in Brasile). Conta oggi circa 700 iscritti tra aziende di servizio e manifatturiere.

Dal 2007 svolge attività di ricerca e tra le ricerche in corso include il progetto europeo “L’approccio Lean in Europa - differenze e peculiarità” al fine di paragonare i livelli di implementazione Lean in diversi paesi europei e la Survey “Lo stato della Lean in Italia, conoscenza, sviluppo e adozione dei principi nelle imprese italiane”, per capire in che modo si stanno muovendo le aziende in Italia rispetto all’innovazione lean, individuare i possibili vantaggi competitivi ottenibili, capire come massimizzare i benefici e dare linee guida per un implementazione di successo.

Il Lean Excellence Center svolge inoltre attività di formazione, divulgazione e supporto per lo sviluppo e la diffusione di tale approccio. Si rivolge ad un’ampia gamma di settori merceologici e diverse modalità produttive, in modo da poter essere vicino ai vari partecipanti.

Il Lean Excellence Center sviluppa offerte mirate al tessuto industriale italiano a partire dalle piccole aziende manifatturiere fino alle multinazionali e alla realtà dei servizi.

Svolge ogni anno, in collaborazione con il Politecnico di Milano, il convegno dedicato all’approfondimento di un tema legato all’approccio Lean. Organizza regolarmente incontri con le aziende nell’ambito del Circolo Sei Sigma.

Il Circolo Sei Sigma è un’iniziativa di condivisione di esperienze organizzata dal Politecnico di Milano per la gestione strategica. Gli incontri vedono la partecipazione di un gruppo di lavoro di professionisti che si occupano del miglioramento dei processi. Il gruppo di lavoro ha l’obiettivo di discutere modalità applicative, vantaggi, svantaggi ed effetti del Sei sigma sulla generazione di valore. Nel corso degli incontri

¹⁰¹ Fonte: www.leanglobal.org

¹⁰² Fonte: www.lean.polimi.it

si studiano casi di aziende che hanno ottenuto successo nell'applicazione di tale strumento concentrandosi in particolare su scelte e approcci utilizzati in aziende italiane o filiali italiane di multinazionali.

Sulla base dell'esperienza ventennale nell'Operational Excellence del Politecnico (ovvero *“la tensione verso l'eccellenza operativa, raggiungibile grazie all'attuazione di una serie di strumenti e metodologie (Six Sigma, Lean, World Class Manufacturing ecc) il cui obiettivo è quello di ottimizzare le operations aziendali attraverso l'innovazione e il miglioramento continuo”*) il Lean Excellence center ha lanciato un *“Top Club”* per manager di aziende manifatturiere e di servizio al fine di rimanere aggiornati sulle ultime best practices e strumenti gestionali, partecipare a network per scambio di esperienze, a workshop, convegni, ricerche, focus group, per presentare la propria esperienza ad altri manager o agli studenti, nonché collaborare con questi ultimi ed essere supportati nell'utilizzo degli strumenti.

3.3.4.3 Lean Experience Factory¹⁰³

La *“Lean Experience Factory”*, fondata nel 2011 da Unindustria Pordenone (Unione Industriali di Pordenone), CCIAA Pordenone, Confindustria Udine, McKinsey & Company, è una scuola di Lean Management, che supporta le imprese indirizzandole verso modelli organizzativi e produttivi snelli. Si tratta di un concept di formazione innovativo che accosta la formazione in aula con la sperimentazione dal vivo, in un ambiente di produzione reale. Oltre alla classica formazione teorica, Lean Expertise Factory svolge attività formative innovative attraverso esperienze *“dal vivo”* dei partecipanti. È quindi un reale ambiente produttivo (Fabbrica Modello) per apprendere l'approccio Lean.

Oltre ai soci fondatori, intrattiene attualmente collaborazioni con Comune di Gorizia, Ordine degli Ingegneri di Pordenone, Friulia, SIVE Formazione (Confindustria Venezia) e Confindustria Belluno.

Come già detto, tra i soci fondatori si trova l'*“Unione Industriali Pordenone”*, associazione autonoma senza scopo di lucro per la promozione e lo sviluppo del sistema delle imprese. L'ente fa parte di Confindustria e fornisce ai suoi associati un patrimonio di conoscenza e competenza tramite l'offerta di servizi tecnico professionali per la gestione di impresa e la crescita competitiva.

3.3.4.4 Officina Snella¹⁰⁴

Officina Snella è un'associazione no-profit, costituita il 1° febbraio 2012, per la formazione di Aziende, studenti universitari e di Scuole Superiori, persone private, sulla cultura di gestione dei processi aziendali. Mira alla diffusione della conoscenza lean e si propone come *“Fabbrica Modello Veneta”* per la diffusione di degli approcci Lean Production e Lean Organization.

Oltre alla classica formazione teorica l'ente svolge attività formative innovative attraverso esperienze *“dal vivo”* dei partecipanti. Alla formazione teorica si affianca il coinvolgimento in prima persona dei partecipanti nei processi, per mettere in pratica quanto appreso dalla teoria. Le tematiche dei corsi riguardano Lean thinking, le principali tecniche lean, ma anche tematiche specifiche, quali Value Stream Mapping, kaizen, Gestione Kanban, 5 S, riduzione dei tempi di setup e Lean Office.

¹⁰³ Fonte: www.leanexperiencefactory.com

¹⁰⁴ Fonte: www.officinasnella.com

3.3.4.5 AICQ e il Capability Maturity Model Integration (CMMI)¹⁰⁵

In Italia l'AICQ - Centro insulare (trattata nel paragrafo relativo alla promozione della qualità all'interno di AICQ) organizza corsi in merito al metodo CMMI for Services.

Il Capability Maturity Model Integration (CMMI) è un modello di riferimento che fornisce la definizione di cosa dovrebbe concretizzare un'organizzazione per il miglioramento delle prestazioni dei processi.

Il CMMI va a generalizzare i modelli CMM, centrati su specifici settori e comparti industriali. È un modello sviluppato dal Software Engineering Institute al Carnegie Mellon University (CMU), un'università americana privata, ed è attualmente mantenuto dal CMMI Institute, un'unità operativa dello stesso CMU.

Ci sono vari modelli CMMI, detti "Constellations":

- CMMI for Development (CMMI-DEV), rivolto alle organizzazioni che si occupano dello sviluppo di prodotti al fine di incrementarne efficacia, efficienza e qualità;
- CMMI for Services (CMMI-SVC), per guidare le organizzazioni nello sviluppo e nella gestione dei servizi;
- CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ), per il miglioramento della gestione della supply chain e dei bisogni del cliente attraverso l'integrazione di prodotti e servizi.

Oltre ai Constellations si ha inoltre il modello People CMM (P-CMM) che guida le organizzazioni verso lo sviluppo della propria workforce e il cambiamento nella gestione della stessa al fine di ottenere un miglioramento dei processi. Il modello maggiormente diffuso è il CMMI-DEV, seguito poi da CMMI-SVC e CMMI-ACQ.

Il modello CMMI prevede due tipologie di "maturity levels" (5 e 3), che descrivono i percorsi raccomandati alle organizzazioni al fine del miglioramento dei propri processi di acquisto, sviluppo e distribuzione di prodotti e servizi. CMMI-ACQ, CMMI-DEV e CMMI-SVC prevedono due tipi di livelli mentre il P-CMM supporta solamente una tipologia di livelli di maturità. Entrambi i tipi di livello prevedono il raggiungimento per l'organizzazione di un set di obiettivi che insieme alle pratiche sono raggruppate nelle cosiddette "process areas" in cui l'organizzazione va a riconoscersi in base ai suoi maggiori obiettivi di business. Le Process area hanno propri Generic e Specific Goal, che devono essere implementati tramite una sequenza temporale di Generic e Specific practice con i relativi Typical work product, ovvero veri e propri output previsti. L'applicazione del metodo di valutazione Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) permette di individuare punti di forza e di debolezza della propria organizzazione relativamente ai processi basati sulle best practices previste dal CMMI.

Sono previste tre classi di valutazione, ovvero 3 metodi di valutazione: A, B, C. I tre metodi SCAMPI A, B e C si differenziano per la qualità delle prove oggettive, la generazione del rating, risorse necessarie e dimensione del team di valutazione.

Characteristic	Class A	Class B	Class C
Amount of objective evidence	High	Medium	Low
Ratings generated	Yes	No	No
Resource needs	High	Medium	Low
Team size	Large	Medium	Small

Figura 3.20: Caratteristiche SCAMPI A, SCAMPI B e SCAMPI C¹⁰⁶

¹⁰⁵ Fonte: centroinsulare.aicqna.com

¹⁰⁶ Fonte: CMMI Institute